

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU  
MADRASAH ALIYAH  
SE-KABUPATEN LAMPUNG UTARA  
TAHUN PELAJARAN 2019/2020**

**DISERTASI**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden  
Intan Lampung Guna Memenuhi Salah Satu Syarat untuk Memperoleh  
Gelar Doktor dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**



**OLEH :**

**SITI AFIFATUN  
NPM. 1503020024**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs) UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1442 H /2021 M**

**PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH  
DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA  
SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU  
MADRASAH ALIYAH  
SE-KABUPATEN LAMPUNG UTARA  
TAHUN PELAJARAN 2019/2020**

**Diajukan Kepada Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden  
Intan Lampung Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Doktor Dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam**

**Oleh:  
SITI AFIFATUN  
NPM. 1503020024**



**Promoto : Prof. Dr.H. Idham Kholid.,M.Ag.  
Co- Promotor 1 : Dr. Hj. Yetri, M.Pd.  
Co- Promotor 2 : Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd.**

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA (PPs) UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
RADEN INTAN LAMPUNG  
1442 H /2021 M**

**PERSETUJUAN KOMISI PROMOTOR  
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN TERBUKA  
DISERTASI**

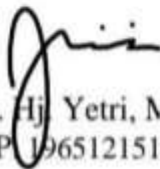
Promotor



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag  
NIP. 19601020 199803 1 005

Tanggal Juli 2021

Co-Promotor 1



Dr. Hj. Yetri, M.Pd.  
NIP. 19651215199403002

Tanggal Juli 2021

Co-Promotor 2



Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd.  
NIP. 196208231999031001

Tanggal Juli 2021

Bandar Lampung, Juli 2021  
Direktur PPs. S3 UIN Raden Intan Lampung  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam



Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag.  
NIP. 19601020 199803 1 005

Nama : SITI AFIFATUN



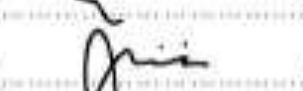
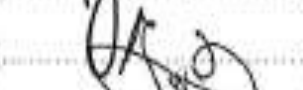


NPM : 1503020024

Angkatan : 2015

## LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN SETELAH UJIAN TERTUTUP

Disertasi dengan judul **"PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH SE-KABUPATEN LAMPUNG UTARA TAHUN PELAJARAN 2019/2020"**, yang ditulis oleh : Siti Afifatun, Nomor Pokok Mahasiswa : 1503020024, telah diujikan pada Ujian Tertutup pada hari Rabu tanggal 16 Juni 2021 pukul 13.00 – 17.00 di Program Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung.

### Tim Penguji :

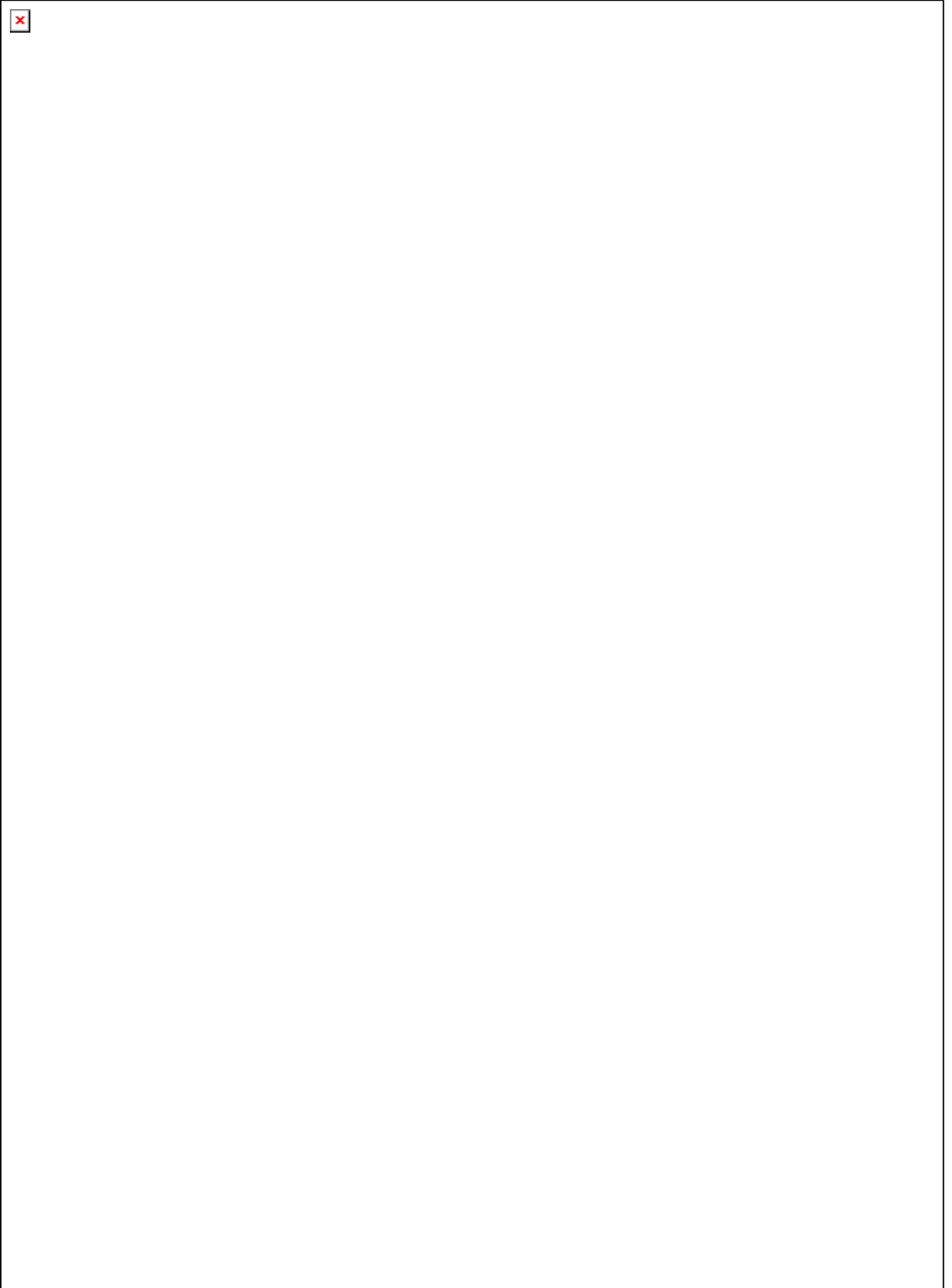
Ketua	: Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag	(  )
Sekretaris	: Dr. Koderi, M.Pd	(  )
Penguji I	: Prof. Dr. H. Agus Pahrudin, MPd	(  )
Penguji II	: Prof. Dr. H. Idham Kholid, M.Ag	(  )
Penguji III	: Dr. Hj. Yetri., M.Pd	(  )
Penguji IV	: Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd	(  )
Penguji V	: Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd	(  )

Bandar Lampung, ..... Juli 2021

Mengetahui,

Direktur Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
UIN Raden Intan Lampung

  
**Prof. Dr.H. Idham Kholid.,M.Ag.**  
NIP. 19601020 199803 1 005



## SURAT KETERANGAN

Tim Penyelaras Disertasi Program Doktor (S3) Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana UIN Raden Intan Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : SITI AFIFATUN  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1503020024  
Jenjang Pendidikan : Program Doktor (S3)  
Prodi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul Disertasi : Pengaruh Supervisi Akademik, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Aliyah di Lampung Utara.

Adalah benar Disertasi yang bersangkutan telah dilakukan penyesuaian oleh Tim Penyesuaian Disertasi dan diperbaiki sesuai dengan masukan. Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

### TIM PENYELARAS :

Prof. Dr. H. Yurnalis Etek

(.....)

Prof. Dr. Hj. Siti Patimah, M.Pd

(.....)

Dr. Koderi, M.Pd

(.....)

Bandar Lampung, Juli 2021  
Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
PPs. UIN Raden Intan Lampung,

(.....)  
Prof.Dr.Hj. Siti Patimah, M.Pd  
NIP. 1972121 199803 2 003

## **ABSTRAK**

Kualitas pendidikan di madrasah menjadi tujuan utama dalam standar pelayanan minimal kepada masyarakat yang ditunjukkan dengan peningkatan kinerja guru-guru yang tinggi. Efektivitas kinerja guru diasumsikan akan dipengaruhi oleh supervisi akademik kepala madrasah, iklim organisasi, dan motivasi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris tentang; 1) Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah Aliyah (MA) terhadap Motivasi Kerja Guru MA; 2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru MA; 3) Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru MA; 4) Pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MA; 5) Pengaruh langsung maupun tidak langsung Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru MA; 6) Pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA; 7) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MA; 8) Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA se- Kabupaten Lampung Utara.

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional dan metode survey. Populasinya adalah guru-guru MA Negeri dan swasta di kabupaten Lampung Utara yang berjumlah 723 orang dan pengambilan sampelnya dengan teknik *Cluster random sampling dengan multi stage (dua tahap)* dengan cara penentuan menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Isaac dan Michael yang berjumlah 177 orang untuk taraf kesalahan 5%. Data penelitian dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif serta analisis jalur.

Hasil penelitian ini adalah ; 1) Supervisi akademik Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 42,3%. 2) Iklim organisasi MA terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 43,2%. 3) Supervisi akademik Kepala Madrasah dan iklim organisasi di MA secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 37,5%. 4) Supervisi akademik Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 44,9%; 5) Iklim organisasi pada MA terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi sebesar 11,7%. 6) Supervisi akademik Kepala Madrasah dan iklim organisasi pada MA secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi secara total sebesar 74,3% 7) Motivasi kerja guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru MA dengan kontribusi 76,0%.; 8) Supervisi akademik Kepala Madrasah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 62,4 %. Secara parsial, motivasi kerja guru paling dominan mempengaruhi kinerja guru.

Implikasi penelitian ini menyatakan bahwa Supervisi akademik, iklim organisasi dan motivasi mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam meningkatkan kinerja guru Madrasah di MA Negeri dan swasta di Lampung Utara. Maka apabila Supervisi dilaksanakan dengan baik, terprogram sesuai dengan langkah-langkah supervisi maka kinerja guru akan semakin meningkat, kemudian ditunjang dengan iklim organisasi madrasah yang kondusif maka akan terdorong guru semakin termotivasi dalam kerjanya sehingga kinerja guru semakin meningkat lagi.

**Kata Kunci :** *Supervisi Akademik, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Kinerja Guru.*

## ABSTRACT

The quality of education in madrasah is the main goal in the minimum standard of service to the community which is indicated by the high performance improvement of teachers. The effectiveness of teacher performance is assumed to be influenced by the academic supervision of the madrasah principal, organizational climate, and work motivation. This study aims to obtain empirical evidence about; 1) The Effect of Academic Supervision of the Head of Madrasah Aliyah (MA) on the Work Motivation of MA Teachers; 2) The Effect of Organizational Climate on the Work Motivation of MA Teachers; 3) The influence of the Head of Madrasah Academic Supervision and Organizational Climate together on the Work Motivation of MA Teachers; 4) The direct or indirect influence of the Principal's Academic Supervision on the Performance of MA Teachers; 5) The direct or indirect influence of the work climate on the performance of MA teachers; 6) The direct or indirect influence of the Head of Madrasah Academic Supervision and Organizational Climate together on the Performance of MA Teachers; 7) The Influence of Work Motivation on the Performance of MA Teachers; 8) Effect of Academic Supervision of Madrasah Heads, Organizational Climate and Work Motivation together on the Performance of MA Teachers in North Lampung Regency.

This research was conducted using a quantitative approach with the type of correlational research and survey methods. The population is public and private MA teachers in North Lampung district, totaling 723 people and the sample is taken using a cluster random sampling technique with multi stage (two stages) by determining the sample size using Isaac and Michael's formula, totaling 177 people for the error level. 5%. Research data were collected through questionnaires and analyzed using descriptive statistical techniques and path analysis.

The results of this study are; 1) Academic supervision of Madrasah Principals proved to have a positive and significant effect on teacher work motivation with a contribution of 42.3%. 2) organizational climate proved to have a positive and significant effect on teacher work motivation with a contribution of 43.2%. 3) Academic supervision of Madrasah Principals and organizational climate in MA together have been shown to have a positive and significant effect on teacher work motivation with a contribution of 37.5%. 4) Academic supervision of Madrasah Principals proved to have a positive and significant effect on teacher performance with a total contribution of 44.9% either directly or indirectly; 5) Organizational climate in MA has been proven to have a positive and significant effect on teacher performance with a contribution of 11.7%. 6) The academic supervision of the Madrasah Principal and the organizational climate at the MA together have been shown to have a positive and significant effect on teacher performance. The total amount of contribution is 74.3%. 7) The work motivation of teachers has been proven to have a positive and significant effect on the performance of MA teachers with a contribution of 76.0%; 8) The academic supervision of the Madrasah Principal, organizational climate, and teacher work motivation together proved to have a positive and significant effect on the performance of MA teachers with a contribution of 62.4%.



The implication of this research is that academic supervision, organizational climate and motivation have a strong enough influence in improving the performance of Madrasah teachers in public and private MA in North Lampung. So if the supervision is carried out properly, programmed in accordance with the supervision steps, the teacher's performance will increase, then supported by a conducive madrasa organizational climate, it will encourage teachers to be more motivated in their work so that teacher performance will increase again.

**Keywords:** *Academic Supervision, Organizational Climate, Work Motivation and Teacher Performance.*

## مختصرة نبذة

الأدنى الحد في الرئ يسي الهدف هي الديق نية المدارس في ال تعمل جودة إن العالي الأداء زيادة في ي تجلي والذي لمجتمتع الخدمة مستوى من بالإشراف المعلم أداء فعالية تتأثر أن الم فرض من .المعلمين هذه تهدف .المعمل ودوافع ، ال تنظييمي والمناخ ، المدرسة لمدير الأكاديمي الأكاديمي الإشراف أثر (1) ؛ حول تجري بية أدلة على الحصول إلى الدراسة (2) .المعمل على الماجستير معلمي تحفيز على العليا المدرسة لرئيس (3) .ماجستير لمعلمي الوظيفي الدافع على ال تنظييمي المناخ تأثير على امع ال تنظييمي والمناخ المدرسة في الأكاديمي الإشراف رئيس تأثير غير أو الم مباشر ال تأثير (4) ؛ المعمل في الماجستير معلمي تحفيز (5) ؛ الماجستير معلمي أداء على لمدير الأكاديمي للإشراف الم مباشر معلمي أداء على المعمل لمناخ الم مباشر غير أو الم مباشر ال تأثير الإشراف لرئيس الم مباشر غير أو الم مباشر ال تأثير (6) .الماجستير (7) .ماجستير معلمي أداء على معال تنظييمي والمناخ المدرسة في الأكاديمي الإشراف تأثير (8) .الماجستير معلمي أداء على المعمل دافع تأثير أداء على معال المعمل ودوافع ال تنظييمي والمناخ المدرسة لرؤساء الأكاديمي ال شمالية لام بونج ري جنسي في الماجستير معلمي

وطرق الارتباطي ال بحث نوع مع كمى منهج خدام است ال بحث هذا إجراء تم منطقة في والخاص العام القطاعين في ماجستير مدرسوهم السكان .المسح العينة أخذ وي تم ، شخصاً 723 عددهم إجمالي وي بلغ ، لام بونج شمال المراحل ذات العشوائية العنقودية العينات أخذ تقنية باستخدام إسحاق صديغة باستخدام العينة حجم حديدت خلال من (مردل تان) الم تعددة ال بحث بيانات جمع تم .5% الم مستوى لخطأ شخصاً 177 ب إجمالي ، وماي كل الإحصائية الأساليب باستخدام وتحليلها الاستبيانات خلال من .المسار وتحليل الوصفية

المدرسة مديري على الأكاديمي للإشراف أن ث بت (1) :هي الدراسة هذه ن تأرج أن ث بت (2) .42.3% نسبة المعلم عمل تحفيز على وهم إيجابي تأثير عمل تحفيز على وهم إيجابي تأثير له للماجستير ال تنظييمي المناخ مديري على الأكاديمي للإشراف أن ث بت ل قد (3) .43.2% نسبة المعلم على وهم إيجابي تأثير الماجستير في ال تنظييمي والمناخ المدرسة على الأكاديمي للإشراف أن ث بت (4) .37.5% نسبة المعلم عمل تحفيز تبلغ إجمالي بمساهمة المعلم أداء على وهم إيجابي تأثير المدرسة مديري المناخ أن ث بت ل قد (5) .مباشر غير أو مباشر بشكل سواء 44.9% نسبة المعلم أداء على وهم إيجابي تأثير له الماجستير في ال تنظييمي والمناخ المدرسة لمدير الأكاديمي للإشراف أن ث بت ل قد (6) .11.7% بلغت .المعلم أداء على وهم إيجابي تأثير معال الماجستير في ال تنظييمي تأثير له للمعلمين المعلي الدافع أن ث بت (7) .74.3% الإجمالية المساهمة أث بت (8) .76.0% نسبة الماجستير معلمي أداء على ومعنوي إيجابي عمل ودوافع ال تنظييمي والمناخ المدرسة يرلمد الأكاديمي الإشراف

بنسبة العاليا المدرسة معلمي أداء على وهامًا إيجابيًا تأثيرًا معًا المعلمين المعلم أداء على ك بير ب شكل المعلم عمل دافعي وثرر ، جزئيًا 62.4% .  
 التنظيمي والمناخ الأكاديمي الإشراف أن هو ال بحث لهذا ال ضمني المعنى إن  
 المدرسة معلمي أداء تحسدين في ي ك في ب ما قوي ت أث ير هل وال تحفيز  
 تنفيذ تم إذا لذلك .لام بونج شمال في والخاص العام الماجستير في  
 أداء سيزداد ، الإشراف لخطوات وفقًا ودمجته ، صديح ب شكل الإشراف  
 أن على المعلمين سيشجع ، موات مدرسي تنظيمي مناخ يدعمه ثم ، المعلم  
 أخرى مرة المعلم أداء يرتفع حتى عملهم في تحفيز أكثري كونوا .

الدافعية ، التنظيمي المناخ ، الأكاديمي الإشراف :المفاتيح الكلمات  
 المعلم وأداء للعمل .

## **RINGKASAN PENELITIAN**

### **A. Pendahuluan**

Seiring perkembangan zaman saat ini, di era global dengan ciri-cirinya : yaitu berpikir kritis, komunikatif, kolaboratif dan kreatif. Maka guru madrasah sangat berperan dalam mengimplementasikan empat ciri tersebut, ketika tidak diterapkan hal tersebut, maka peserta didik tidak berhasil dalam mencapai cita-cita dan tidak tercapai tujuan Pendidikan Nasional. Madrasah Aliyah sebuah lembaga pendidikan Agama mempunyai peran yang sangat penting, tetapi untuk mencapainya juga menghadapi tantangan.

Tantangan lembaga pendidikan Islam yang berat yaitu mencetak manusia-manusia yang memiliki keseimbangan dalam pandangan hidupnya tidak hanya memiliki pengetahuan agama tetapi juga memiliki pengetahuan umum dan skill atau kompetensi yang bermanfaat bagi kehidupan di masa sekarang ini.

Kinerja guru menjadi penting dalam penentu keberhasilan murid dan sekolah. Menurut beberapa pendapat ahli, ada banyak faktor yang diduga mempengaruhi kinerja guru dalam pembelajaran, antara lain ; kepemimpinan kepala sekolah baik secara manajerial dan akademik, kurikulum, kualifikasi pendidikan, motivasi kerja guru, iklim organisasi, budaya kerja, imbalan/gaji, diklat-diklat yang diikuti, dan lain-lain.

Pembelajaran yang efektif ditandai dengan siswanya yang kreatif dan mandiri. Hal ini tercipta karena kinerja gurunya yang tinggi. Namun, untuk

menghasilkan guru yang berkinerja tinggi dan profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Beberapa hal yang memengaruhi kinerja kurang optimal antara lain; 1) faktor internal seseorang yang berupa kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisik, motivasi kerja guru. 2) Masalah organisasi berupa sistem, peranan kelompok, kepemimpinan kepala madrasah baik managerial maupun akademik, supervisi akademik, perilaku pengawas, iklim organisasi; 3) Masalah dari luar individu yang berupa keluarga, suasana kerja, iklim organisasi, keadaan ekonomi, keadaan politik, kondisi hukum, tatanan sosial, pasaran kerja, perkembangan teknologi dan perserikatan.

## **B. Metode penelitian**

Jenis penelitian ini adalah penelitian asosiatif dengan metode dan desain deskriptif kuantitatif dengan analisis jalur.

### **Populasi, Sampel Dan Teknik Sampling**

Populasi 723 orang guru yang ada di 36 Madrasah Aliyah di Lampung Utara, diambil sampelnya dengan teknik *Cluster random sampling dengan multi stage (dua tahap)*. Sedangkan cara penentuan menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Isaac dan Michael untuk taraf kesalahan 5% adalah sebagai berikut :

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2(N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

**Alat pengumpul data** yang digunakan dalam penelitian ini adalah Angket untuk mendapatkan data keempat variabel Kinerja Guru, Supervisi akademik, Iklim Organisasi dan Motivasi kerja guru.

**Analisis data dengan Uji Prasyarat** dengan validitas, reliabilitas, homogenitas dan multikolinieritas dan Uji Hipotesisnya dengan analisis path. Dari hasil uji hipotesis dibahas dan menghasilkan temuan penelitian.

### **C. Temuan Penelitian**

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, maka hasil temuan penelitian sebagai berikut:

1. Supervisi akademik Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 42,3%. Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengefektifkan supervisi akademik Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
2. Iklim organisasi Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 43,2%. Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan dan memperkuat iklim organisasi yang ada di Madrasah Aliyah;
3. Supervisi akademik Kepala Madrasah dan iklim organisasi yang ada di Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru dengan kontribusi 37,5%. Secara parsial, iklim organisasi lebih dominan dalam mempengaruhi motivasi kerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan serta memperkuat iklim organisasi Madrasah Aliyah dan mengefektifkan supervisi akademik Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
4. Supervisi akademik Kepala Madrasah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 35,6%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 12,3% . Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak

langsung sebesar 44,9% dan sisanya 55,1% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengefektifkan secara langsung supervisi akademik Kepala Madrasah;

5. Iklim organisasi pada Madrasah Aliyah terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan kontribusi. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kinerja guru adalah sebesar 04,6%. Adapun kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 07,1%. Sehingga kontribusi secara total baik itu secara langsung maupun tidak langsung sebesar 11,7% dan sisanya 88,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan dan memperkuat iklim organisasi pada Madrasah Aliyah;
6. Supervisi akademik Kepala Madrasah dan iklim organisasi pada Madrasah Aliyah secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh langsung sebesar 52,7%. Adapun besarnya kontribusi atau sumbangan pengaruh tidak langsung sebesar 21,5% . Berdasarkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung maka di dapat pengaruh total sebesar 74,3% dan sisanya 25,7% dipengaruhi faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan mengembangkan serta memperkuat iklim organisasi Madrasah Aliyah dan kemudian mengefektifkan supervisi akademik Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah;
7. Motivasi kerja guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 76,0%. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan cara mengembangkan motivasi kerja guru Madrasah Aliyah;
8. Supervisi akademik Kepala Madrasah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru secara bersama-sama terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru Madrasah Aliyah dengan kontribusi 62,4 %. Secara

parsial, motivasi kerja guru paling dominan mempengaruhi kinerja guru. Dengan demikian, kinerja guru dapat ditingkatkan dengan meningkatkan motivasi kerja guru, mengembangkan iklim organisasi Madrasah Aliyah, dan mengefektifkan supervisi akademik Kepala Madrasah kepala Madrasah Aliyah.

#### **D. Penutup**

Berdasarkan hasil kedelapan point temuan penelitian tersebut, maka rekomendasi untuk lembaga MA baik kepala sekolah dan guru-guru di Lampung utara, hendaknya meningkatkan mutu pendidikan dengan menjalankan tupoksinya masing-masing dengan sebaik-baiknya, karena semua sudah diamanatkan oleh Undang-undang guru dan dosen yang harus terus meningkatkan kinerjanya supaya professional dibidangnya.

Rekomendasi konseptual, hendaknya; 1) kepala sekolah melaksanakan Supervisi akademik dengan mengikuti prosedur dan secara periodic dengan pendekatan yang demokratis dan humanis. 2) Iklim organisasi dalam madrasah hendaknya diciptakan dengan kondusif untuk menunjang peningkatan motivasi kerja guru yang berimplikasi pada peningkatan kinerja guru, 3) Motivasi kerja guru yang tinggi harus selalu dipupuk dengan memberikan semangat kepada guru untuk selalu kerja ikhlas, cerdas, keras dan tuntas, sehingga menjadi guru yang berkualitas, 4) Kinerja guru madrasah Aliyah meningkat dengan cukup signifikan yang dipengaruhi oleh motivasi kerja guru yang tinggi, kemudian iklim organisasi yang kondusif dan didukung dengan pembinaan supervise oleh kepala madrasah yang berkelanjutan dengan pendekatan humanis.



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan disertasi dengan penuh perjuangan yang berjudul : **“PENGARUH SUPERVISI AKADEMIK KEPALA MADRASAH DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA GURU MADRASAH ALIYAH SE-KABUPATEN LAMPUNG UTARA TAHUN PELAJARAN 2019/2020.**

Ucapan terima kasih yang tak terhingga atas proses panjang dalam penyelesaian disertasi ini, kepada :

1. Rektor UIN Raden Intan Lampung, Prof. Dr. H. Moh. Mukri, M.Ag, yang telah memberikan dukungan akademik dan motivasi hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Direktur Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, sekaligus sebagai Promotor disertasi penulis, Prof. Dr. Idham Kholid., M.Ag, yang telah memfasilitasi dan memberikan pelayanan akademik dan motivasi hingga penelitian penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Prof. Dr. Hj. Patimah., M.Pd, sebagai Ketua Prodi MPI pada Program Doktor (S3) Pasca Sarjana UIN Raden Intan Lampung sebagai penguji V yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Prof. Dr. Agus Pahrudin, M.Pd, sebagai penguji I yang telah menguji, mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
5. Dr. Hj. Yetri, M.Pd., sebagai selaku Ko-Promotor I dan penguji II yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran hingga penelitian dan penulisan disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.

6. Dr. H. Agus Jatmiko, M.Pd. selaku Ko-Promotor II dan sebagai penguji III, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi dalam penulisan disertasi.
7. Dr. Koderi, M.Pd sebagai sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Program Doktor (S3) Pascasarjana UIN Raden Intan Lampung, yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.
8. Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lampung Utara, Drs. Komaruzaman, M.Pd.I yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di MA Kabupaten Lampung Utara.
9. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Lampung Utara yang telah memberikan izin kuliah di pasca sarjana (S3) UIN Raden Intan Lampung.
10. Seluruh kepala Madrasah Aliyah Negeri dan Swasta di Kabupaten Lampung Utara yang telah memberikan izin dan motivasi untuk melakukan penelitian di lingkungan madrasah aliyah Kabupaten Lampung Utara.
11. Keluarga besar penulis : Ayahanda H.Nasihin (Alm) dan Ibunda Hj. Suminah, yang telah membesarkan dan mendidik kami dengan penuh kasih sayang. Suami tercinta Drs. Abd. Kadir, M.Pd.I . Anak-anakku tersayang : Muhammad Fahrur Rozi, dan Ahmad Kafi Mubarrok, serta adik-adikku yang saya sayangi; Nur Azizah, Ainur Rofik, Choirul Umam, Umar Fauzi, S.Pd.I
12. Teman-teman yang tergabung di JPPM Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Lampung Utara yang selalu memberikan motivasi dan pemikiran sehingga terselesaikannya disertasi ini.
13. Seluruh teman-teman dosen STAI IR Kotabumi Lampung, teman-teman guru-guru SMPN 2 Abung Tengah, guru-guru SMPN 1 Tanjungraja, TK Al-Huda Srimenanti Tanjungraja dan semua teman-temanku seperjuangan kuliah Pasca sarjana (S3) UIN Raden Intan

Lampung, yang telah memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis hingga disertasi ini dapat penulis selesaikan.

14. Seluruh rekan dan sahabat baik dilingkungan kerja, di kampus maupun dilingkungan masyarakat yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya semoga karya tulis ilmiah ini bermanfaat sebagai khazanah ilmiah bagi ummat yang senantiasa mencintai ilmu untuk menggapai kebahagiaan di dunia dan di akhirat. Amin ya Robbal Alamin.

Bandar Lampung, Juli 2021

Promovendus

Siti Afifatun

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin		Huruf Arab	Huruf Latin
ا	Tidak dilambangkan		ط	t
ب	B		ظ	z
ت	T		ع	‘
ث	ṡ		غ	G
ج	J		ف	F
ح	h		ق	Q
خ	Kh		ك	K
د	D		ل	L
ذ	z		م	M
ر	R		ن	N
ز	Z		و	W
س	S		ه	H
ش	Sy		ء	‘
ص	s		ي	Y
ض	d			

### Maddah

*Maddah* atau vocal panjang yang lambangnya berupa *harakat* dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda sebagai berikut:

Harkat dan Huruf	Huruf dan tanda
<i>Fathah</i> ٓ َ	<i>ā</i>
<i>Kasrah</i> ٓ ِ	<i>ī</i>
<i>Dhammah</i> ٓ ُ	<i>ū</i>

Pedoman transliterasi ini dimodifikasi dari: Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi, Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan Departemen Agama RI, Jakarta, 2003.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tim Puslitbang Lektur Keagamaan, *Pedoman Transliterasi, Arab-Latin*, Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama, Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan (Jakarta : Departemen Agama RI, 2003) h.32

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENYELARASAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>xi</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>xiv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	18
C. Batasan Masalah.....	20
D. Rumusan Masalah.....	21
E. Tujuan Penelitian.....	22
F. Kegunaan Penelitian.....	23
<b>BAB II LANDASAN TEORITIK</b>	
A. Deskripsi Konseptual .....	25
1. Kinerja Guru (Y) .....	25
a. Hakekat Kinerja Guru .....	25
b. Tugas dan Tanggung Jawab Guru .....	33
c. Karakteristik Kinerja Guru .....	42
d. Factor- factor yang mempengaruhi Kinerja Guru.....	47
e. Evaluasi Kinerja Guru .....	50
2. Supervisi Akademik .....	54
a. Hakekat Supervisi Akademik .....	54
b. Tujuan Supervisi Akademik .....	61
c. Karakteristik Supervisi akademik .....	64
d. Faktor yang Memengaruhi Berhasilnya Supervisi Akademik .....	65
e. Fungsi kepala sekolah sebagai Supervisor.....	66
f. Teknik dan pendekatan Supervisi Akademik .....	68
g. Langkah-langkah pembinaan Kompetensi profesional guru melalui supervise akademik .....	73
3. Iklim Organisasi ....	80
a. Hakekat Iklim Organisasi.....	80
b. Macam-macam Iklim Organisasi .....	83
c. Karakteristik Iklim Organisasi yang kondusif.....	85
d. Urgensi Iklim Organisasi .....	88

4. Motivasi Kerja.....	91
a. Hakekat Motivasi Kerja.....	91
b. Tujuan Motivasi Kerja .....	98
c. Karakteristik Motivasi Kerja .....	100
d. Upaya Meningkatkan motivasi Kerja .....	103
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	108
C. Kerangka Pikir Penelitian (Teoritik).....	111
Gambar Kerangka Pikir.....	115
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	116
A. Metode Penelitian.....	116
B. Populasi dan Sampel.....	118
1. Populasi.....	118
2. Sampel dan Teknik sampling .....	121
C. Teknik Pengumpulan Data .....	123
D. Variabel Penelitian	125
Definisi Operasional.....	
1. Kinerja Guru (Y).....	125
2. Supervisi Akademik oleh kepala Madrasah (X <sub>1</sub> ).....	126
3. Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> ).....	127
4. Motivasi Kerja(Z).....	128
E. Instrumen Penelitian.....	129
1. Bentuk Instrumen.....	129
2. Kisi-Kisi Instrumen.....	130
3. Uji Coba Instrumen.....	136
1) Uji Kesahihan Instrumen (Validitas).....	137
2) Uji Keandalan Instrumen (Reliabilitas).....	145
F. Analisis Data.....	148
1. Teknik Analisis Data.....	148
2. Pengujian Hipotesis.....	149
<b>BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA</b>	154
A. Gambaran Umum MA se-lampung Utara.....	154
B. Deskripsi Hasil Analisis Variabel Penelitian.....	156
1. Deskripsi Data Variabel Supervisi Akademik Kepala Sekolah (X <sub>1</sub> ).....	157
2. Deskripsi Data Variabel Iklim Organisasi (X <sub>2</sub> ).....	161
3. Deskripsi Data Variabel Motivasi Kerja (Z).....	164
4. Deskripsi Data Variabel Kinerja Guru Madrasah Aliyah se-Lampung Utara (Y) .....	168
C) Uji Persyaratan Analisis.....	171
1) Uji Normalitas Data.....	171
2) Uji Homogenitas .....	176
3) Analisis Jalur .....	178
C. Pengujian Hipotesis .....	187
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	209

F. Keterbatasan Penelitian.....	251
<b>BAB V   PENUTUP</b>	252
A. Kesimpulan.....	252
B. Implikasi Hasil Penelitian.....	254
C. Rekomendasi.....	259
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	265
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	270
<b>RIWAYAT HIDUP.....</b>	310

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jumlah Populasi Penelitian .....	119
Tabel 3.2 Jumlah Sampel Penelitian .....	121
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian .....	130
Tabel 3.4 Uji Validitas Supervisi Akademik Kamad .....	138
Tabel 3.5 Uji Validitas Iklim Organisasi.....	140
Tabel 3.6 Uji Validitas Motivasi Kerja Guru MA .....	142
Tabel 3.7 Uji Validitas Kinerja Guru MA.....	143
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas Supervisi Akademik .....	128
Tabel 3.9 Hasil Uji Reliabilitas Iklim Organisasi .....	146
Tabel 3.11 Hasil Uji Reliabilitas Motivasi Kerja .....	146
Tabel 3.12 Hasil Uji Reliabilitas kinerja Guru .....	146
Deskripsi Data Supervisi Akademik Kepala Madrasah.....	
Tabel 4.1	157
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor supervisi Kepala Madrasah Aliyah di kabupaten Lampung Utara .....	158
Tabel 4.3 Tingkat Supervisi Akademik Kepala Madrasah .....	160
Tabel 4.4 Deskripsi data Iklim organisasi .....	161
Tabel 4.5 Tingkat Iklim Organisasi .....	163
Tabel 4.6 Deskripsi Data Motivasi Kerja Guru .....	165
Tabel 4.7 Tingkat Motivasi Kerja .....	167
Tabel 4.8 Deskripsi Data Kinerja Guru .....	168
Tabel 4.9 Tingkat Kinerja Guru .....	170
Tabel 4.10 Hasil Uji Normalitas Variabel Supervisi Akademik Kamad Madrasah .....	172
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Variabel Iklim Organisasi .....	173
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja Guru .....	174
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas Variabel Kinerja Guru.....	175
Tabel 4.14 Hasil Uji Homogenitas .....	177
Tabel 4.15	
<b>Model 1 Pengujian Jalur Sub Struktural 1</b>	179
Tabel 4.16 <b>R square untuk sub structural 1</b>	181
Tabel 4.17 Pengujian Jalur Sub Struktural 2 Model Summary-Sub Structural-2	182
Tabel 4.18 Kesimpulan Kesimpulan Model Sub Struktural 2	182
Tabel 4.19	
Hasil Perhitungan Regresi Linier Sederhana Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru .....	183
Tabel 4.20 <u>Koefisien jalur, Pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh total dan bersama <math>X_1</math>, <math>X_2</math>, dan Z berpengaruh terhadap (Y</u>	187
Tabel 4.21 <u>Hasil Uji Analisis Jalur variabel Suoervisi akademik kepala</u>	188



	<u>Madrasah terhadap kinerja .....</u>	
Tabel 4.22	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Iklim Organisasi terhadap kinerja guru</b>	190
Tabel 4.23	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Iklim Organisasi terhadap kinerja guru</b>	189
Tabel 4.24	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap motivasi kerja (<i>Output Coefficients</i>)</b>	190
Tabel 4.25	Besarnya koefisien Determinasi (KD) X1 terhadap Z	193
Tabel 4.26	<b>Model Summary</b> <b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Iklim Organisasi terhadap Motivasi</b>	194
Tabel 4.27	Besarnya koefisien Determinasi (KD) X1 terhadap Z	195
Tabel 4.28	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Motivasi Kerja terhadap kinerja guru(<i>Output Coefficients</i>)</b>	197
Tabel 4.29	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) Motivasi Kerja (Z) terhadap Y	198
Tabel 4.30	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap kinerja guru (<i>Output Coefficients</i>)</b>	199
Tabel 4.31	Besarnya koefisien Determinasi (KD) X1 terhadap Y	201
Tabel 4.32	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Iklim Organisasi Melalui Motivasi terhadap kinerja guru (<i>Output Coefficients</i>)</b>	202
Tabel 4.33	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) Iklim Organisasi X2 terhadap Y	203
Tabel 4.34	<b>Hasil Uji Analisis Jalur Variabel Iklim Organisasi Melalui Motivasi terhadap kinerja guru (<i>Output Coefficients</i>)</b>	204
Tabel 4.35	Besarnya Koefisien Determinasi (KD) Motivasi Kerja (Z) terhadap Y	205
Tabel 4.36	Koefisien regresi X1,X2, Y bersama-sama terhadap Z	207

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Lingkungan terhadap perilaku Kerja Pegawai....	49
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian Secara Teoritis .....	113
Gambar 2.3 Kerangka Pikir Penelitian Secara Empiris .....	114
Gambar 3.1 Model Paradigma Penelitian secara Empiris	150
Gambar 4.1 Histogram Supervisi Akademik Kepala Madrasah .....	159
Gambar 4.2 Histogram Iklim Organisasi .....	162
Gambar 4.3 Histogram Motivasi Kerja Guru .....	166
Gambar 4.4 Histogram Kinerja Guru .....	170
Gambar 4.5 Diagran Plot Uji Normalitas Variabel Supervisi Akademik	173
Gambar 4.6 Diagran Plot Uji Normalitas Variabel Iklim Organisasi	174
Gambar 4.7 Diagran Plot Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja	175
Gambar 4.8 Diagran Plot Uji Normalitas Variabel Kinerja Guru MA	176

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1	Tabel Isaac dan Michael tentang Penentuan Jumlah sampel 275
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian 276
Lampiran 3	Hasil Perhitungan Uji Validitas dan reliabilitas 288
Lampiran 4	Histogram dan Diagram Plot 292
	Hasil Analisis Pra syarat ( Uji Normalitas dan
Lampiran 5	Homogenitas 297
Lampiran 6	Pedoman Observasi 304
Lampiran 7	Pedoman Wawancara 308
Lampiran 8	Surat Izin Penelitian 309
Lampiran 9	Dokumentasi Penyebaran instrument penelitian 312
Lampiran 10	Daftar Riwayat Hidup Penulis 314





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di era 4.0, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan salah satu penentu mutu Sumber Daya Manusia. Dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya kekayaan alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Dimana mutu Sumber Daya Manusia (SDM) berkorelasi positif dengan mutu pendidikan, mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta biaya.

“Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 Pasal 3, bahwa: “Tujuan pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan YME, **berakhlak mulia**, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggungjawab”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Undang-Undang SISDIKNAS No. 20 Tahun 2003 Pasal 3. h. 17

Pencapaian tujuan pendidikan tersebut, lembaga pendidikan, peran pelaksana pendidikan, kepala madrasah, pengawas dan guru serta masyarakat harus bersinergi untuk melaksanakan amanat undang-undang tersebut. Dalam manajemen tenaga pendidikan, keberadaan guru adalah sebagai ujung tombak dalam menjalankan fungsi pendidikan dari system pendidikan Nasional tersebut.

Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional tersebut membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal yang mampu menerapkan manajemen SDM dengan baik dan benar, baik dalam lingkup lembaga pendidikan madrasah maupun pendidikan umum. Untuk menciptakan pendidikan yang bermutu sesuai dengan yang diharapkan pendidikan nasional tersebut, memerlukan peran guru dalam pembelajaran, sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan. Untuk itu dituntut kinerja guru yang tinggi.

Lahirnya Undang-Undang Guru dan Dosen no. 14 tahun 2005 merupakan payung hukum bagi guru tentang persyaratan sebagai guru dan dosen serta kesejahteraan yang diterimanya sebagai guru yang professional. Persyaratan sebagai pendidik yang menuntut kinerja guru yang tinggi, antara lain; merencanakan, melaksanakan dan menilai perkembangan peserta didik serta tugas-tugas yang melekat sebagai pendidik ; membimbing, mengarahkan, menanamkan nilai-nilai karakter sehingga menjadi anak yang bertanggung jawab, mandiri dan terampil.

Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan mutu pendidikan pada satuan pendidikan, antara lain: siswa, guru, kurikulum, sarana

dan prasarana, dan lingkungan pendidikan. Dari beberapa faktor tersebut, peran guru sangatlah penting. Menurut *American Journal of Sociology*, penelitian yang dilakukan oleh Heyneman & Loxley di 29 negara menunjukkan bahwa di dalam beberapa faktor yang dapat menentukan kualitas satuan pendidikan (yang ditunjukkan oleh prestasi belajar siswa) adalah guru<sup>3</sup>. Di negara-negara berkembang yang biasanya ditandai oleh adanya keterbatasan sarana dan prasarana, peran guru sangat vital. Untuk itu kinerja guru harus diperhatikan. Penelitian di 16 negara sedang berkembang menunjukkan bahwa guru memberi kontribusi terhadap prestasi belajar sebesar 34%, sedangkan manajemen 22%, waktu belajar 18%, dan sarana fisik 26%<sup>4</sup>.

Beberapa permasalahan yang muncul pada organisasi madrasah saat ini terutama, di Madrasah Aliyah Lampung Utara, dalam memberikan pelayanan pembelajaran masih belum optimal, banyak madrasah menunjukkan kinerja guru rendah yang harus segera diperbaiki dan ditingkatkan. Hal ini bisa ditemui dari banyaknya pendidik madrasah yang mengajar di luar dari bidang keahliannya. Data Kementerian Agama menunjukkan bahwa di madrasah, sebanyak 15.2 % dari 1.621 pendidik belum memiliki kualifikasi minimal (pendidikan S1 atau D4), belum sesuai dan masih ada pendidik belum sesuai dengan bidang keahliannya<sup>5</sup>. Selain itu masih ada guru yang belum membuat RPP di semester berjalan walaupun pembelajaran telah berlangsung, sehingga

---

<sup>3</sup> Heyneman dan Loxley., *American Journal of Sociology*, (America; 1983 Volume 88, Issue 6, h. 1162- 1194 1983

<sup>4</sup> Dedi Supriadi, *Mengangkat Citra dan Martabat Guru.*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 1999) . h. 36

<sup>5</sup> Kemenag online: <http://emispendis.kemenag.go.id> (diakses hAgustus 2018)



guru cenderung hanya sekedar menjalani rutinitas. Berdasarkan pra survey di beberapa madrasah Aliyah di Lampung Utara, data sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Pra- Survey tentang Kinerja Guru MA di Lampung Utara Tahun 2019

No.	Nama Madrasah	Penyusunan Perangkat Pembelajaran (%)	Penyusunan PKG (%)	Kualifikasi Sesuai mapel diampu
1.	MA Islamiyah Darul Khoir Kotabumi	Sudah 70 % Belum 30%	Sudah 30% Belum 70%	Sudah 80% Belum 20%
2.	MA Plus Walisongo Kotabumi	Sudah 80 % Belum 20%	Sudah 20% Belum 80%	Sudah 90% Belum 10%
3.	MA Islamiyah Tanjungraja	Sudah 60 % Belum 40%	Sudah 10% Belum 90%	Sudah 60% Belum 40%
4.	MA Futuhiyah 1 Bukit Kemuning	Sudah 80 % Belum 20%	Sudah 10% Belum 90%	Sudah 90% Belum 10%
5.	MA Al-Qudsiyah Kudus	Sudah 60 % Belum 40%	Sudah 20% Belum 80%	Sudah 70% Belum 30%

Sumber : Dokumentasi MA di Lampung Utara tahun 2018<sup>6</sup>

Data pra survey tersebut, menggambarkan kinerja guru MA di kabupaten Lampung Utara masih rendah, dengan indikator bahwa ; 1) guru MA dalam merencanakan pembelajaran yaitu dalam menyusun perangkat pembelajaran baru mencapai 65% yang sudah menyusun dengan lengkap, 35% yang belum menyusun perangkat dengan lengkap. 2) Pelaksanaan pembelajaran, hasilnya dituangkan dalam PKG, yang sudah menyusun PKG sebesar 70%, sedangkan 30% tidak menyusun PKG. 3) Kualifikasi pendidikan yang sesuai dengan mata pelajaran yang diampu 76%, sedangkan 34% tidak sesuai dengan mata pelajaran yang diampu. Berdasarkan data di atas, kinerja guru MA di Lampung Utara masih perlu ditingkatkan lagi.

---

<sup>6</sup> Dokumentasi di MA Kabupaten Lampung Utara, November – Desember 2018

Salah satu faktor terpenting dalam mendukung suksesnya kegiatan belajar mengajar di suatu lembaga pendidikan adalah kinerja Guru yang berkualitas. Tanpa guru, proses pendidikan tidak akan dapat berjalan dengan lancar dan memberikan hasil yang baik. Atas peran yang penting ini maka sudah sepantasnya guru harus bersinergi untuk kerja sama dengan pemerintah, wali murid, kepala madrasah, manager serta *stakeholder*. Hal-hal yang dibutuhkan oleh guru haruslah dipenuhi agar guru dapat bekerja dengan baik.

Makna kinerja guru adalah prestasi kerja yang ditunjukkan oleh individu dalam sebuah komunitas yang mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan organisasi yang resmi, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan norma maupun etika<sup>7</sup>. Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik (guru) adalah tenaga profesional yang tugas pokok dan fungsinya adalah merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan, dan pelatihan serta mengevaluasi. Menurut John Suprihanto kinerja dapat dinilai dari aspek berikut yaitu: 1) prestasi kerja, 2) kerajinan, 3) etos kerja, 4) komunitas kerja, 5) prakarsa dan pengelolaan atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugas kerja yang dijabatnya<sup>8</sup>.

Pemerintah telah melaksanakan upaya pembinaan melalui berbagai cara antara lain dalam meningkatkan kinerja guru tersebut melalui ; workshop,

---

<sup>7</sup> Suryadi Prawiro Sentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja Madrasah*, (Bandung: Ilham Jaya. 1999) h. 56

<sup>8</sup> John Suprihanto, *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1996) h. 32

Penilaian Kinerja Guru, diskusi, Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan dan supervisi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 kinerja guru merupakan standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran, dan pengawasan proses pembelajaran<sup>9</sup>.

Kinerja melibatkan berbagai macam sumber sehingga menjadi kinerja yang optimal. Sumber-sumber yang menyebabkan kinerja menjadi optimal menurut Sedarmayanti adalah individu, organisasi dan lingkungan eksternal.<sup>10</sup> Beberapa hal yang memengaruhi kinerja kurang optimal antara lain; 1) faktor internal seseorang yang berupa kelemahan intelektual, kelemahan psikologis, kelemahan fisik, motivasi kerja guru, faktor personalitas, keuangan, preparasi jabatan, profesionalitas guru dan orientasi nilai. 2) Masalah organisasi berupa sistem, peranan kelompok, kepemimpinan kepala madrasah baik managerial maupun akademik, supervisi akademik, perilaku pengawas, iklim organisasi; 3) Masalah dari luar individu yang berupa keluarga, keadaan ekonomi, keadaan politik, kondisi hukum, tatanan sosial, pasaran kerja, perkembangan teknologi dan perserikatan.

Kinerja guru adalah hasil kerja optimal guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik yang berupa prestasi kerja guru dalam pembelajaran. Kinerja guru yang tinggi sangat menentukan pada kualitas hasil

---

<sup>9</sup> Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang *Standar Proses Untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah*

<sup>10</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung : Mandar Maju) h. 67.

pendidikan, karena guru merupakan garda terdepan dalam proses pembelajaran yang berhubungan langsung dengan peserta didik. Sebagaimana pendapat Mukhtar, kinerja adalah pekerjaan yang dilakukan guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengarahkan, melatih dan menanamkan nilai-nilai kebenaran kepada peserta didik supaya bertanggung jawab pada dirinya dan lebih matang.<sup>11</sup> Oleh karena itu tugas guru sangat mulia, karena akan mengantarkan peserta didik menuju kedewasaan dan bertanggung jawab pada diri sendiri dan lingkungannya. Karena mulianya maka Allah memberikan derajat yang tinggi kepada seseorang yang mempunyai iman dan ilmu pengetahuan yang tinggi, akan mampu menciptakan pendidikan yang bermutu. Hal ini sesuai Kalam Allah surat Al-Mujadilah ayat 11 sebagai berikut :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا  
يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُزُوا فَانْشُزُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا  
مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majelis", maka lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galiza, 2013), h.

<sup>12</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Termahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h.

Surat Al Mujadilah 11 tersebut menyatakan bahwa tugas guru sangat mulia, sehingga Allah SWT. mengangkat derajatnya. Bagaimanakah seorang guru yang diangkat derajatnya tentunya yang mempunyai keimanan yang sempurna yang sesuai dengan menguasai ilmu dalam hal ini keilmuan keguruan dan kompeten dibidangnya sehingga menjadi guru yang bertanggung jawab dan berkinerja tinggi.

Peningkatan kinerja guru yang tinggi, selalu diupayakan dalam rangka mencapai pendidikan yang berkualitas. Begitu banyak komponen yang memengaruhi kinerja guru tersebut, antara lain ; kepengawasan pembelajaran (supervisi akademik) yang dilakukan oleh kepala madrasah. Menurut Mantja, kepala madrasah di suatu madrasah memiliki beberapa fungsi manajerial, yaitu sebagai manajer, supervisor, dan administrator (pemimpin pendidikan) di suatu madrasah.<sup>13</sup> Kepala madrasah sebagai supervisor pendidikan di madrasah seharusnya selalu melakukan kegiatan supervisi pendidikan atau pengawasan terhadap semua komponen staf yang ada di madrasah, termasuk komponen guru.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru di Madrasah Aliyah Negeri 1 Lampung Utara, Kinerja guru-guru MA se-Kabupaten Lampung Utara cukup profesional, tetapi kinerjanya masih rendah.<sup>14</sup> Hal ini terindikasi dari hasil PKG (Penilaian Kinerja Guru) yang dilaksanakan oleh Kepala

---

<sup>13</sup>W. Mantja, "Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 7, (2). Tahun 2000, h. 89.

<sup>14</sup> Mutho'i, M.Pd.I, Guru PAI ( Aqidah Akhlak) MAN 1 Lampung Utara, *Wawancara*, pada tanggal 3 Oktober 2019

Madrasah dalam bentuk Supervisi Akademik, seperti : 1) pembuatan perencanaan sudah cukup bagus, 2) untuk pelaksanaan di kelas, pengelolaan kelasnya masih belum optimal, kebanyakan guru dalam kegiatan pembelajarannya masih belum menggunakan media, belum menggunakan metode yang bervariasi, sehingga siswa-siswinya belum aktif dalam belajar; 3) dalam penilaiannya, guru-guru sudah membuat kisi-kisi dan butir soal serta kunci jawabannya, tetapi belum memiliki hasil analisis butir soal, tidak ada program remedial dan pengayaan. Hasil dokumen, observasi dan wawancara tersebut diperoleh data awal bahwa kinerja guru-guru Madrasah Aliyah masih belum maksimal, kinerja guru tersebut belum sesuai yang diharapkan yaitu guru yang profesional. Karena mutu pendidikan sangat tergantung dari profesionalisme tenaga kependidikan dalam mengemban tugasnya.

Pembelajaran yang efektif ditandai dengan siswanya yang kreatif dan mandiri. Hal ini tercipta karena kinerja gurunya yang tinggi. Namun, untuk menghasilkan guru yang berkinerja tinggi dan profesional juga bukanlah tugas yang mudah. Beberapa faktor dalam upaya perbaikan kinerja guru yang profesional untuk ditingkatkan antara lain;

*Pertama, input oriented* yaitu pendekatan pembangunan pendidikan dengan menyediakan fasilitas baik sarana dan pra sarana sekolah yang lengkap Strategi ini terkenal dengan SPMI ( *Standar Pelayanan Minimal Internal*) yaitu pemenuhan pelayanan dari delapan standar Nasional Pendidikan, seperti penyediaan buku-buku (materi ajar) dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis lembaga pendidikan ( madrasah) akan dapat menghasilkan output

(keluaran) yang bermutu sebagai mana yang diharapkan. Strategi input-output yang diperkenalkan oleh teori *education production function* berhasil memperbaiki kinerja guru. Hal ini tidak hanya berfungsi dalam institusi ekonomi dan industri sepenuhnya tetapi juga di lembaga pendidikan di madrasah, madrasah juga sangat memperhatikannya.

*Kedua*, manajemen pendidikan di madrasah selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh aturan birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat makro (pusat) tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya di tingkat mikro (madrasah). Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompleksitasnya cakupan permasalahan pendidikan, seringkali belum dapat terpikirkan secara utuh dan akurat oleh birokrasi pusat.

Untuk meningkatkan kinerja guru di madrasah, maka diperlukan kepemimpinan pembelajaran yang handal dari kepala madrasah yang diwujudkan salah satunya adalah supervisi akademik. Di samping itu motivasi kerja guru, iklim kerja dan manajemen pembelajaran agar mewujudkan guru yang profesional sehingga mampu meningkatkan mutu madrasah tersebut.

Data awal tentang iklim organisasi madrasah diperoleh berdasarkan hasil observasi dan wawancara terhadap Kepala Madrasah di MAN 1 Lampung Utara, iklim k<sup>er</sup>ja organisasi madrasah sudah cukup kondusif, sedangkan kinerja guru dalam pembelajarannya masih perlu ditingkatkan. Tingkat motivasi kerja gurunya cukup tinggi bahwa guru menyukai profesinya sebagai guru, apabila diberi tugas segera menerima dan melaksanakannya, ingin segera dilaksanakannya. Akan tetapi setelah dilaksanakan hasilnya kurang maksimal, contohnya : diberi tugas wali kelas, guru tersebut menerimanya, tetapi tidak

memantau kemajuan siswanya, dalam hal pembelajaran, kenakalan siswa, maupun prestasi siswanya. Motivasi guru ke madrasah hanya untuk memenuhi tugasnya untuk datang mengajar, bersikap kurang peduli terhadap perkembangan, keadaan dan kemajuan siswanya.<sup>15</sup>

Faktor lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kinerja guru adalah iklim organisasi. **Iklim organisasi** merupakan hal yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja guru, karena dengan iklim organisasi madrasah yang kondusif, akan tercipta lingkungan kerja yang nyaman, aman dan senang. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Moeheriono bahwa iklim organisasi membuat pelaku organisasi mempunyai tujuan agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.<sup>16</sup>

Selain supervisi kepala sekolah, kinerja guru ditentukan pula oleh motivasi berprestasi dari guru itu sendiri. Motivasi berprestasi harus ada dalam jiwa guru. Motivasi berprestasi adalah suatu dorongan dari dalam diri seseorang untuk berbuat yang terbaik dan ingin selalu unggul dalam mengerjakan sesuatu. Oleh sebab itu, motivasi berprestasi dalam psikologi sebagai pendorong semangat kerja. Untuk mencapai keberhasilan dalam mendidik sangat dibutuhkan motivasi kerja yang tinggi. Sesuai pendapat Wainer (dalam Uno)<sup>17</sup> guru yang dalam melakukan pekerjaan mempunyai motivasi berprestasi, senantiasa akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-

---

<sup>15</sup> Drs. Sarjono, M.Pd, Kepala Madrasah MAN 1 Lampung Utara, Wawancara, di MAN 1 Lampung Utara, tanggal 15 Maret 2019

<sup>16</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012) h.

<sup>17</sup> Hamzah B. Uno., *Teori Motivasi dan Pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2015)



sungguh untuk mencapai keberhasilan. Seorang guru yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, maka guru tersebut mempunyai keinginan yang kuat untuk mengerjakan pekerjaannya dengan sangat baik dan maksimal yang ditunjukkannya. Ia akan bahagia atas keberhasilan yang diperolehnya. Perasaan bahagia itu akan mendorong dirinya untuk bekerja lebih giat, tekun dan penuh tanggung jawab serta bersemangat dalam mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan padanya. Sebaliknya, orang yang mempunyai motivasi berprestasi rendah lebih suka memiliki pekerjaan yang mudah dan menghindari pekerjaan yang sulit. Hal ini menunjukkan adanya rasa kurang bertanggungjawab terhadap tugas yang diberikan. Motivasi merupakan suatu dorongan kuat yang ada pada diri seseorang, yang dapat dieksplorasi oleh diri sendiri, atau dikembangkan oleh sejumlah kekuatan luar yang dapat mempengaruhi hasil kinerjanya secara positif atau negatif tergantung situasi dan kondisi sehingga orang tersebut menjadi orang yang berhasil dalam tugas.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis akan meneliti tentang kinerja guru di Madrasah Aliyah Lampung Utara dan faktor-faktor yang diduga memengaruhinya, antara lain;

*Pertama* : Masalah organisasi diuraikan tentang masalah kepemimpinan kepala madrasah dalam pembelajaran yang diwujudkan dalam **supervisi akademik**.

*Kedua* : Faktor lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kinerja guru adalah iklim organisasi. *Ketiga* ; adalah *Motivasi kerja guru*. Masalah individu dalam diri guru itu sendiri adalah motivasi yang dimiliki oleh guru yang diwujudkan dalam variabel **motivasi kerja**.

**Supervisi Akademik Kepala madrasah** yang dilaksanakan oleh kepala madrasah yang terprogram dan terarah yang berupa pembimbingan, pembinaan dan pengawasan yang terus menerus dalam hal perencanaan , pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran kepada guru maka kinerja guru akan meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu menyatakan bahwa supervisi kepala madrasah mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja guru MA. Hasil penelitian menyatakan bahwa semakin tinggi pelaksanaan supervisi akademik kepala madrasah, maka akan meningkat kinerja gurunya.<sup>18</sup>

Kenyataannya di lapangan, “tidak semua kepala madrasah melakukan fungsi supervisi secara terprogram, periodik, dan kontinyu karena waktu mereka banyak tersita oleh kesibukan rapat dan kesibukan lainnya”.<sup>19</sup> Padahal, pengawasan yang periodik dan terprogram oleh kepala yang diberikan kepala madrasah kepada guru mampu meningkatkan profesionalisme guru, motivasi dalam bekerja, dan kinerja guru di Madrasah Aliyah di Lampung Utara .

Supervisi yang dimaksud dalam penelitian ini bukan lagi dalam pengertian penilaian dari atasan yang sudah tahu (*Superior*) terhadap orang yang dianggap belum mampu apa-apa (*Inferior*), tetapi supervisi yang dimaksud adalah “*the act of helping*” bentuk layanan bantuan yang mengarah

---

<sup>18</sup>Ahmad Maulid, *Pengaruh Supervisi Kepala Madrasah dan Pengembangan Tenaga Pendidik terhadap Kinerja Guru Mas di Kabupaten Lima Puluh Kota*, Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan Volume1, No.2, Juli-Desember 2016

<sup>19</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. (Alfabeta Bandung,tahun 2000)  
h. 67

pada pembinaan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar untuk memperoleh prestasi belajar yang maksimal.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Hardono, menyatakan bahwa: Supervisi akademik yang baik akan meningkatkan prestasi kerja guru. Perhitungan kuatnya pengaruh langsung supervisi akademik terhadap kinerja dengan perhitungan  $(0,268)^2 = 0,072$ , hal ini berarti terdapat pengaruh langsung sebesar 7,2% supervisi akademik terhadap kinerja. Hasil penelitian ini memperkuat pendapat Hasibuan<sup>20</sup> yang menyatakan bahwa pelaksanaan supervisi yang terprogram dan terarah mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.<sup>21</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut dipahami juga bahwa iklim organisasi akan berpengaruh terhadap tingkat kinerja guru. Artinya dalam sebuah madrasah yang iklim organisasinya kondusif dan mendukung serta mendorong pada kinerja guru, maka kinerja guru akan meningkat.

Hasibuan berpendapat bahwa Iklim organisasi adalah semua hal yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan.<sup>22</sup> Menurut

---

<sup>20</sup> Paruhuman Hasibuan,, 2016, *Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru SD Negeri Kecamatan Medan Area*, Jurnal Tabularasa PPS Unimed. Vol.13 No. 2 Agustus 2016.

<sup>21</sup> Hardono, dkk., *Kepemimpinan Kepala Madrasah, Supervisi Akademik, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Guru* : Educational Management Jurnal. UNNES, EM 6 (1) (2017) 26 - 33

<sup>22</sup> Alex S, Nitisemito, *Manajemen Personalia*, ( Yogyakarta: Gajah Mada universisty Press, 1990) h. 184

Simamora iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi.<sup>23</sup>

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas, dapat dipahami iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada di luar seseorang baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Iklim organisasi adalah salah satu dari hal-hal yang memengaruhi peningkatan kinerja guru. Karena dengan lingkungan yang mendukung, baik suasana, sarana dan pra sarana akan menjadikan guru lebih giat untuk bekerja. Seorang guru yang merasa senang dengan lingkungan kerja mereka, maka perhatian, dedikasi dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaannya akan meningkat pula. Sebaliknya, jika mereka tidak senang, maka tidak mustahil kinerja mereka akan menurun pula. Hal ini sejalan dengan pendapat Dedeh dalam penelitiannya menyimpulkan tentang Kinerja guru secara signifikan dipengaruhi oleh iklim organisasi dengan pengaruh sebesar 67%, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa semakin kondusif iklim organisasi madrasah yang ada, semakin tinggi kinerja guru se-kecamatan Babakan di Purwakarta.<sup>24</sup>

Melihat fenomena Madrasah Aliyah di kabupaten Lampung Utara tersebut, peneliti tertarik untuk meninjau secara rinci tentang Pengaruh supervisi akademik kepala Madrasah, iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru serta implikasinya terhadap kinerja guru PAI di Madrasah Aliyah se-Kabupaten Lampung Utara.

---

<sup>23</sup> Henry Simamora, *Meningkatkan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN, 2000) h. 49

<sup>24</sup> Hasanah, Dedeh Sofia. "Pengaruh pendidikan Latihan (DIKLAT) Kepemimpinan Guru Dan Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru Madrasah Dasar se Kecamatan Babakan Kabupaten Purwakarta." *Jurnal Penelitian Pendidikan* 11.2 (2010): 85-96.

Adapun hasil pengamatan peneliti terhadap kompetensi profesional yang dimiliki guru di MA se-Lampung Utara sebagai berikut: ketika menjelaskan materi pelajaran sebagian besar guru memiliki kemampuan menjelaskan materi dengan baik, penguasaannya terhadap materi cukup baik, wawasan guru cukup luas sebab ketika menerangkan materi tidak hanya mencakup materi yang ada dalam kurikulum akan tetapi juga mengaitkannya dengan kehidupan nyata dalam keseharian siswa.<sup>25</sup> Selain itu, sebagian besar guru memiliki kemampuan dalam menggunakan berbagai media pembelajaran baik dan dapat memanfaatkannya dalam kegiatan pembelajaran. Mampu membuat modul atau buku ajar. Akan tetapi dalam membuat karya ilmiah, seperti melakukan penelitian ilmiah, guru di MA se-Lampung Utara masih banyak yang belum mampu melakukannya dengan baik.<sup>26</sup>

Motivasi yang dimiliki oleh guru akan membuat guru bersemangat dalam bekerja sehingga guru akan senantiasa berupaya melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Guru akan melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh pemerintah dalam upaya mencapai tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Berkaitan dengan hal tersebut maka motivasi dalam bekerja adalah faktor penting yang harus dikembangkan oleh seorang guru untuk mengemban amanat tujuan yang telah ditentukan.

---

<sup>25</sup> Hasil pengamatan kompetensi profesional guru di MA se-Lampung Utara

<sup>26</sup> Fatmah, Guru MAN 1 Lampung Utara, *Wawancara*, di MAN 1 Lampung Utara, tanggal 15 Maret 2019

Motivasi kerja merupakan kekuatan potensial seorang guru sebagai penggerak dari dalam hati seorang guru untuk mencapai kinerja yang baik.

Hamzah mengatakan, motivasi kerja harus ada dalam diri seorang guru yang ikut serta menentukan peningkatan kinerja seseorang. Pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan, jika motivasi kerja yang dimiliki seseorang stabil dalam melaksanakan tugas dan wewenang mendidid, mengajar, maka kinerja guru pun meningkat<sup>27</sup> Pinder juga menyatakan bahwa, “ *work motivation is a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being, to initiate work related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration*”.<sup>28</sup> Motivasi kerja dalam diri akan menyebabkan seseorang berbuat atau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.

Dari paparan beberapa pendapat di atas, maka dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja merupakan gerakan yang kuat dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan yang unggul, paling baik yang dipengaruhi oleh motivasi, harapan, dan insentif untuk melakukan suatu pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan. Pendidik yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh semangat dalam upaya mencapai tujuan pendidikan yang lebih optimal. Sesuai dengan penelitian Hasanudin bahwa Nilai koefisien pengaruh motivasi kerja (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja guru (Y) sebesar 1.065, artinya ketika motivasi kerja guru tinggi, kinerja guru akan meningkat pula. Nilai *Critical Ratio* sebesar 2.550

---

<sup>27</sup> Hamzah B. Uno. *Op.Cit.* h. 7

<sup>28</sup> C.C. Pinder, *Work, Motivation in Organization Behavior*. ( New York: Psychology Press, 2008), h.11

menunjukkan angka yang lebih besar dengan nilai Z-score sebesar 1,96 atau nilai *probability* menunjukkan angka sebesar 0,011 maka dapat dikatakan bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru (Y) adalah signifikan, jadi hipotesis kesebelas dapat disimpulkan factor yang memengaruhi kinerja guru secara signifikan adalah motivasi kerja guru yang kuat dan iklim organisasi yang kondusif. Hal ini akan membangun komunitas organisasi sekolah menjadi organisasi yang kuat dan efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hasil temuannya mendukung teori Buhler (2004:191) serta sama dengan hasil penelitian Morales, Reche dan Torres (2008), Y. Sutomo (2006) yang menyimpulkan bahwa seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi maka berpengaruh terhadap kinerjanya dalam menjalankan tugasnya.<sup>29</sup>

Berdasarkan data awal diperoleh informasi bahwa guru madrasah Aliyah di Lampung Utara menyukai profesinya sebagai guru, apabila diberi tugas segera menerima dan melaksanakannya, ingin segera dilaksanakannya. Akan tetapi setelah dilaksanakan hasilnya kurang maksimal, contohnya : diberi tugas wali kelas, guru tersebut menerimanya, tetapi tidak memantau kemajuan siswanya, dalam hal pembelajaran, kenakalan siswa, maupun prestasi siswanya. Motivasi guru ke madrasah hanya untuk memenuhi tugasnya untuk datang mengajar, bersikap kurang peduli terhadap perkembangan, keadaan dan kemajuan siswanya. Walaupun ada beberapa guru-guru madrasah Aliyah di

---

<sup>29</sup> Lauda, Hasanuddin, I. A. Brahmasari, and Amiartuti Kusmaningtyas. "Pengaruh Transformational Leadership, Iklim Organisasi, Stres Kerja, Terhadap Kompetensi Motivasi Kerja Dan Kinerja Guru Smp Negeri Di Provinsi Sulawesi Barat." *Jurnal Pendidikan Papatudzu: Media Pendidikan dan Sosial Kemasyarakatan* 14.2 (2019): 107-122.

Lampung Utara yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi dengan memperoleh prestasi dalam mengikuti lomba guru berprestasi juara II, lomba tilawah tingkat propinsi, tetapi hanya sebagian kecil saja.<sup>30</sup>

Fakta awal yang diperoleh peneliti tersebut menunjukkan bahwa walaupun supervisi akademik kepala madrasah se-Lampung Utara sudah berjalan, iklim organisasi kurang kondusif, guru memiliki motivasi kerja yang rendah, dan secara umum profesionalisme guru cukup baik, akan tetapi tingkat kinerja guru masih rendah. Berdasarkan hasil survei awal tersebut, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian menyangkut kinerja guru yang melaksanakan tugas di Madrasah Aliyah Negeri dan swasta se- Lampung Utara, dan faktor-faktor yang diduga memiliki pengaruh kinerja guru, yaitu Supervisi akademik kepala madrasah, iklim organisasi, dan motivasi kerja guru<sup>31</sup>. Sehingga nantinya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan oleh pembuat kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja guru dan kualitas pembelajaran di Madrasah Aliyah Negeri dan swasta se-Lampung Utara. Maka penulis tertarik untuk meninjau secara rinci permasalahan tersebut dengan judul :

“Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja serta implikasinya pada Kinerja Guru

---

<sup>30</sup> Taufiqurrahman, Waka Kurikulum MAN 1 Lampung Utara, *Wawancara* di MAN 1 Lampung Utara, 8 Februari 2018

<sup>31</sup> Observasi, Januari – Februari 2019



Madrasah Aliyah se-Kabupaten Lampung Utara Tahun Pelajaran 2019/2020”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Banyak madrasah menunjukkan kinerja pegawainya rendah yang harus segera diperbaiki dan ditingkatkan. Hal ini bisa ditemui dari banyaknya pendidik madrasah yang mengajar di luar dari bidang keahliannya.
2. Permasalahan mutu pendidikan secara umum masih belum berhasil dikarenakan (1) strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*, dan (2) pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh aturan birokrasi di tingkat pusat.
3. Kinerja guru MA di kabupaten Lampung Utara masih rendah, dengan indikator bahwa ; 1) guru MA dalam merencanakan pembelajaran yaitu dalam menyusun perangkat pembelajaran baru mencapai 65% yang sudah menyusun dengan lengkap, 35% belum menyusun perangkat dengan lengkap. 2) Pelaksanaan pembelajaran, hasilnya dituangkan dalam PKG, yang sudah menyusun PKG sebesar 76%, sedangkan 34% tidak menyusun PKG.
4. Pelayanan pembelajaran pada beberapa sekolah di Lampung Utara menunjukkan profesionalitas rendah, terindikasi masih ada pendidik madrasah yang mengajar di luar dari bidang keahliannya, dari data Kementerian Agama menunjukkan bahwa di madrasah, sebanyak 15.2 %

dari 1.621 pendidik masih ada yang belum memenuhi kualifikasi minimal, yakni pendidikan S1 atau D4.

5. Sumber Daya Manusia di madrasah perlu ditingkatkan baik pada kualifikasi pendidikan gurunya, tenaga pendidiknya, dan warga madrasah.
6. Selain itu masih ada guru yang belum membuat RPP di semester berjalan walaupun pembelajaran telah berlangsung, sehingga guru cenderung hanya sekedar menjalani rutinitas.
7. Iklim organisasi di MA se-Kabupaten Lampung Utara belum kondusif, secara optimal.
8. Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam supervisi akademik masih belum terlaksana sesuai dengan yang seharusnya melalui tahapan supervisi.
9. Motivasi Kerja belum mampu meningkatkan manajemen Pembelajaran Guru di MA se-Kabupaten Lampung Utara,
10. Kinerja Guru-guru di MA se- Lampung Utara belum optimal, dengan indikasi beberapa guru masih belum mampu mengelola pembelajaran dengan baik, belum mampu mendidik siswa-siswanya sesuai dengan bakat dan kompetensinya dengan optimal.

## **B. Batasan Masalah**

Menyadari begitu berat dan luas permasalahan yang terkait dengan peningkatan kinerja guru, dan keterbatasan waktu , maka penulis membatasi penelitian ini pada pembahasan :

1. Supervisi Akademik Kepala madrasah di MA se-Kabupaten Lampung Utara.

2. Iklim Organisasi di Madrasah Aliyah se- Lampung Utara
3. Motivasi Kerja yang mendorong untuk berbuat lebih baik dalam kegiatan pembelajaran guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya guru.
4. Kinerja Guru di Madrasah Aliyah se-Kabupaten Lampung Utara
5. Pelaksanaan Supervisi Akademik kepala madrasah, iklim organisasi dan motivasi kerja guru serta implikasinya pada Kinerja Guru di MA se-Kabupaten Lampung Utara.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah dalam penelitian ini, penulis memformulasikan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
2. Apakah terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
3. Apakah terdapat pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
4. Apakah terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"

5. Apakah terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
6. Apakah terdapat pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama baik itu pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
7. Apakah terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?"
8. Apakah terdapat pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA se- Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020?.

#### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris tentang:

1. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
2. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
3. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.

4. Pengaruh pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
5. Pengaruh pengaruh langsung maupun tidak langsung Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
6. Pengaruh pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
8. Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim organisasi dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.

**E. Kegunaan Penelitian ini adalah sebagai berikut :**

**A. Secara Teoritis, dapat berguna untuk bahan kajian :**

- a) Pengembangan tentang penyelenggaraan supervisi Akademik Kepala Madrasah yang efektif,
- b) Iklim organisasi madrasah dan motivasi kerja dalam peningkatan Kinerja guru dapat sebagai rujukan penelitian selanjutnya.

B. Secara Praktis, Bagi Peneliti, untuk menambah wawasan dan wacana tentang Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim organisasi dan Motivasi kerja guru mampu memengaruhi Kinerja guru.

- a) Bagi Guru, untuk acuan dan pedoman dalam meningkatkan Kinerja guru dalam pembelajaran serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif untuk kenyamanan dalam bekerja.
- b) Bagi Madrasah, untuk peningkatan mutu madrasah, dengan kinerja guru meningkat, maka kepercayaan publik akan meningkat terhadap madrasah tersebut.
- c) Bagi masyarakat, sebagai tolok ukur dalam menyeleksi dan memilih madrasah yang berkualitas dengan memperhatikan kepemimpinan kepala madrasah dan kinerja gurunya dalam pembelajaran.

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIK

#### A. Definisi Konseptual

##### 1. Kinerja Guru

###### a. Hakekat Kinerja Guru

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia kata kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja,<sup>32</sup> dan dalam istilah ilmu manajemen, pengertian kinerja hampir sama.<sup>33</sup> Sebagaimana yang dikemukakan Wibowo, kinerja sebagai proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.<sup>34</sup>

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip oleh Suharsaputra, kinerja atau performance merupakan “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specific time period.*”<sup>35</sup> Kinerja adalah catatan hasil produk dari fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode waktu tertentu. Jadi kinerja dapat dikatakan sebagai suatu pencapaian dari kinerja atau prestasi kerja (*Performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Simamora menyatakan bahwa prestasi kerja

---

<sup>32</sup> Depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), h. 503

<sup>33</sup> Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h.133.

<sup>34</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h.81

<sup>35</sup> Barnawi dan Mohammad Arifin, *Kinerja Guru Profesional* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 11.

(*Performance*) diartikan sebagai suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik kuantitas maupun kualitasnya.<sup>36</sup> Pengertian di atas menyoroti kinerja berdasarkan hasil yang dicapai seseorang setelah melakukan pekerjaan.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Sendarmayanti mengemukakan, *perfomance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.<sup>37</sup>

Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktifitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Hasibuan menyatakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*).<sup>38</sup>

Achmad S. Ruky memberikan gambaran tentang faktor-faktor penilaian kinerja yang berorientasi pada individu yaitu : 1) pengabdian, 2) kejujuran, 3) kesetiaan, 4) prakarsa, 5) kemauan bekerja, 6) kerjasama, 7) prestasi kerja, 8) pengembangan, 9) tanggung jawab, 10) disiplin kerja.<sup>39</sup> Pendapat lainnya menjelaskan pengertian kinerja yaitu : 1) melakukan, menjalankan dan melaksanakan, 2) memenuhi atau

---

<sup>36</sup> Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN, 2000)., h. 423

<sup>37</sup> Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, (Bandung: Mandor Maju, 2001), h.50

<sup>38</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1999), h. 126.

<sup>39</sup> Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kerja*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 203.



melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar, 3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab, dan 4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.<sup>40</sup>

Pengertian kinerja Menurut E. Mulyasa adalah “Segala upaya yang dilakukan dalam mencapai tujuan”.<sup>41</sup> Kirkpatrick dan Nixon mengartikan kinerja sebagai ukuran kesuksesan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (direncanakan) sebelumnya.<sup>42</sup> Harris, dkk. mengatakan bahwa kinerja adalah: perilaku yang menunjukkan kompetensi yang relevan dengan tugas yang realistis dan gambaran perilaku difokuskan kepada konteks pekerjaan yaitu perilaku diwujudkan untuk memperjelas deskripsi-deskripsi kerja menentukan kinerja yang akan memenuhi kebutuhan organisasi yang diinginkan.<sup>43</sup>

Pendapat Moeheriono, kinerja adalah hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>44</sup> Pengertian kinerja lainnya adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.<sup>45</sup>

---

<sup>40</sup> Rivai, *Performance Apraisal: system yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003), h. 14

<sup>41</sup> E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Madrasah*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), h. 126.

<sup>42</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 176.

<sup>43</sup> *Ibid*, h. 180

<sup>44</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), h. 96.

<sup>45</sup> Muhammad As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty, 1994), h. 23

Pendapat lainnya dikemukakan King, yang menjelaskan pengertian kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya.<sup>46</sup> Berbeda lagi pendapat yang dikemukakan Galton dan Simon, yang mendefinisikan kinerja atau “*Performance*” merupakan hasil interaksi atau berfungsinya unsur-unsur motivasi (m), kemampuan (k), dan persepsi (p) pada diri seseorang.<sup>47</sup> Pendapat yang hampir senada diungkapkan McDaniel sebagaimana dikutip Uno yang mengemukakan kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya.<sup>48</sup>

Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja guru adalah seluruh aktifitas yang dilakukan guru dalam mengemban amanat dan tanggung jawabnya dalam mendidik, mengajar dan membimbing, mengarahkan, dan memandu peserta didik dalam mencapai tingkat kedewasaan dan kematangannya.<sup>49</sup> Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru merupakan suatu perilaku atau respon yang memberikan hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika menghadapi tugas.<sup>50</sup>

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa, kinerja guru adalah hasil kerja/perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pendidik dalam pekerjaannya seperti ; membimbing, mendidik, menanamkan nilai-nilai karakter, mengarahkan peserta didik menuju dewasa dan efektivitas pendidik

---

<sup>46</sup> Patricia King, *Performance Planning and Appraisal: A How-To Book For Manager*, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1993), h. 19

<sup>47</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lematenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), h. 61.

<sup>48</sup> *Ibid*, h. 61.

<sup>49</sup> Mukhtar, *Desain Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, (Jakarta: Misaka Galisa, 2003), h. 84.

<sup>50</sup> *Ibid*, h. 85.

dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya yang dapat memberikan pengaruh kepada peserta didik kepada tujuan yang diinginkannya.

Adapun Surat Al-An'am: 135 berbunyi:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَن تَكُونُ  
لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ ۚ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٣٥﴾

Katakanlah: Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.<sup>51</sup>

Kata kunci yang dapat diambil sebagai dasar dari ayat ini yang menunjukkan profesionalitas adalah: مَكَانَتِكُمْ. Kata ini mempunyai arti/ makna

sebagai berikut:

1. Tempat, derajat, kedudukan, kemampuan, kekuatan<sup>52</sup>.
2. Kedudukan, posisi atau keadaan yang tetap atas sesuatu yang terjadi secara terus menerus sepanjang waktu<sup>53</sup>.
3. Keadaan yang ada padamu<sup>54</sup>.
4. Kemampuan dalam mengurus urusanmu, menurut kebiasaanmu dan kemungkinan terbaik semaksimal mungkin<sup>55</sup>.

<sup>51</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Bandung: Kalamy Qur'an, 2019) h.145

<sup>52</sup> A.W. Munawwir. *Kamus Al-Munawwir Indonesia Dan Arab*, 2007

<sup>53</sup> Thaba'i, *Al-Mizan fi Tafsir Al-Quran*, 2000., h.368

<sup>54</sup> Al-M32waraghi, *Tafsir Al-Maraghi*, terj. Anshori Umar Sitanggal, dkk., 1993

<sup>55</sup> Ibid. h.241

5. Kekuatan penuh untuk melaksanakan sesuatu. Dari sini kata tersebut dipahami dalam arti kondisi seseorang mampu melaksanakan pekerjaan yang dikehendakinya semaksimal mungkin<sup>56</sup>.

Adapun tafsir dari surat Al-An'am ayat 135 adalah:

1. Didalam tafsir *Al-Wadhih* yang dikarang oleh Muhamad Mahmud Majazi menjelaskan bahwa:

Ayat ini mempunyai makna, wahai Muhamad katakanlah kepada mereka (kaum musyrikin): wahai kaumku berbuatlah sesuai dengan kemampuan dan cara yang kamu lakukan, sesungguhnya aku berbuat pula sesuai dengan cara dan kemampuan atau keadaanmu yang telah ditunjukkan oleh Tuhan kepadaku. Dan kelak kalian akan mengetahui siapa yang akan mendapatkan balasan yang baik dan mempunyai akhir (penghujung) yang mulia. Kemudian pengarang kitab ini, dengan mengutip pendapat dari mufasir yang bernama Alzamakhshari dalam tafsir Al-Kasyaf, mengatakan bahwa ketika beliau menafsirkan ayat ini mengandung dua aspek pemahaman yaitu pertama diartikan *berbuatlah kamu sekalian sesuai dengan kedudukan dan puncak kemampuanmu* dan yang kedua, *berbuatlah sesuai dengan posisi dan keadaan yang kamu alami*. Yang dimaksud disini adalah tetaplah kamu sekalian atas kekufuran dan permusuhanmu, sesungguhnya akupun tetap atas ke-Islamanku. Dan kelak kalian akan mengetahui siapa orang yang akan mendapatkan azab dan pahala di hari kiamat kelak. Ayat ini menggunakan gaya bahasa yang lembut dalam memberikan peringatan kepada kaum musyrikin, sebagai jalan yang ditempuh disertai petunjuk dalam meneliti dan berpikir dengan cara yang baik serta

---

<sup>56</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah; Pesan, Kesan, dan Keserasian Alquran*, (Jakarta : Lentera Hati, 2002) h.369

memberikan penjelasan kepada nabi tentang sebab-sebab hukum yang diberikan kepada nabi karena tidak akan beruntung orang yang mendhalimi dirinya sendiri dengan kekafiran<sup>57</sup>.

2. Tafsir *Al-Mizan* telah menjelaskan pula bahwa makna dari firman Allah Ta'ala sampai dengan akhir ayat dengan keterangan yang diberikan sebagai berikut:

Dalam kata *al-makanah* itu mengandung arti kedudukan, posisi atau keadaan yang tetap atas sesuatu, dan sesuatu yang dialaminya itu terjadi secara terus menerus serta tetap konsisten sepanjang waktu. Sedangkan pengertian kata-kata '*Aqibah*' itu merupakan bentuk mashdar, sehingga pada ayat diatas merupakan kinayah (kiasan) tentang keberhasilan seseorang dengan kerja kerasnya dalam usaha untuk memperoleh keberhasilan dan kedudukan yang menjadi tujuannya. Didalam ayat tersebut mengandung pembicaraan yang masih mengikuti pembahasan sebagaimana telah dibicarakan pada ayat sebelumnya. Makna ayat tersebut adalah wahai Muhamad katakanlah kepada kaum musyrikin: hai kaum berbuatlah sesuai keadaan dan kemampuanmu yang dalam keadaan musyrik dan kafir (berbuatlah dalam kesyirikan dan kekafiranmu). Didalam ayat tersebut mengandung ancaman dalam bentuk perintah, agar senantiasa mereka berada dalam kesesatan/kedzaliman. Akupun (nabi) berbuat dan berada tetap dalam keimanan dan tetap pula dalam melakukan da'wah untuk mengajak kepada ketauhidan. Kelak kalian akan tahu siapa saja orang yang memperoleh kebahagiaan dan keuntungan dalam amal perbuatan yang dikerjakannya. Dan kami termasuk orang yang berbahagia sedangkan kamu tidak mendapatkannya karena kamu telah berbuat sesat dengan

---

<sup>57</sup> Majazi, M. M. *Al-Tafsir Al-Wadhih*, 1969

kesyirikanmu, sedangkan orang yang sesat itu tidak akan mendapatkan keuntungan. Dan dapat juga dikatakan bahwa rangkaian selanjutnya dalam ayat, merupakan pemberitahuan yang disampaikan oleh Allah SWT bahwasanya orang yang melakukan perbuatan/ bekerja itu akan memperoleh balasan dari apa yang telah dijanjikan Allah kelak pada hari kebangkitan. Hal ini kemudian dikuatkan dengan kalimat lebih lanjut pada ayat tersebut hingga akhir ayat tersebut<sup>58</sup>.

Jika kinerja adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan oleh individu, maka kinerja merupakan output pelaksanaan tugas. Kinerja untuk tenaga guru umumnya dapat diukur melalui: (1) kemampuan membuat rencana pelajaran; (2) kemampuan melaksanakan rencana pelajaran; (3) kemampuan melaksanakan evaluasi; (4) kemampuan menindak lanjuti hasil evaluasi.

Ida Bagus Alit Ana mengemukakan indikator prestasi kerja guru/kinerja guru berupa mutu proses pembelajaran yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam:

- a. Menyusun desain instruksional.
- b. Menguasai metode-metode mengajar dan mengemukakannya sesuai dengan sifat kegiatan belajar murid.
- c. Melakukan interaksi dengan murid yang menimbulkan motivasi yang tinggi sehingga murid-murid merasakan kegiatan belajar-mengajar yang menyenangkan.\
- d. Menguasai bahan dan menggunakan sumber belajar untuk membangkitkan proses belajar aktif melalui pengembangan keterampilan proses.
- e. Mengenal perbedaan individual murid sehingga ia mampu memberikan bimbingan belajar.
- f. Menilai proses dan hasil belajar, memberikan upan baik kepada murid dan merancang program belajar remedial.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> *Al-Thaba Opcit*, h.368

<sup>59</sup> Alit Ana , *Ida Bagus, Inovasi dan Wawasan Profesionalisme Guru Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Era Pembangunan Jangka Panjang Ke Dua*, (Jember: Unej, 2014), h. 35

Achmadi mengemukakan pula seperangkat kemampuan yang harus dimiliki oleh guru yang profesional, yaitu:

- a. Menguasai secara tuntas materi pelajaran yang diajarkannya.
- b. Mampu memilih dan menerapkan metode yang tepat.
- c. Dapat memotivasi peserta didik.
- d. Memiliki keterampilan sosial yang tinggi.

Depdikbud mengemukakan tujuh unsur yang merupakan indikator

prestasi kerja guru atau kinerja guru:

- a. Penguasaan Landasan Kependidikan.
- b. Penguasaan bahan ajar.
- c. Pengelolaan Program Belajar Mengajar.
- d. Penggunaan Alat Pelajaran
- e. Pemahaman Metode Penelitian.
- f. Pemahaman Administrasi Madrasah.<sup>60</sup>

## **b. Tugas dan Tanggung Jawab Guru**

Tugas dan tanggung jawab guru merupakan amanat yang diterima oleh guru atas dasar pilihannya untuk memangku jabatan guru. Amanat tersebut wajib dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Allah SWT menjelaskan dalam firmanNya yaitu di surat An-Nisa' ayat 58:

إِنَّ الَّذِينَ كَفَرُوا بِآيَاتِنَا سَوْفَ نُصْلِيهِمْ نَارًا كُلَّمَا نَضِجَتْ جُلُودُهُمْ  
بَدَّلْنَاهُمْ جُلُودًا غَيْرَهَا لِيَذُوقُوا الْعَذَابَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَزِيزًا حَكِيمًا ﴿٥٨﴾

**Artinya :** “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya. Dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat”. (An-Nisa : 58)<sup>61</sup>

<sup>60</sup> Depdikbud, *Pembinaan Profesionalisme Guru*, (Jakarta : Depdikbud, 1997), h. 89

<sup>61</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 2007), h.

Tanggung jawab guru ialah keyakinannya bahwa segala tindakannya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban didasarkan atas pertimbangan professional secara tepat. Pekerjaan guru menuntut kesungguhan dalam berbagai hal. Karenanya posisi dan persyaratan para guru patut mendapat pertimbangan dan perhatian yang sungguh-sungguh pula. Pertimbangan yang dimaksud adalah agar usaha pendidikan tidak jatuh ke tangan orang-orang yang bukan ahlinya, yang dapat mengakibatkan banyak kerugian.

Tanggung jawab seorang guru terhadap amanatnya, seharusnya diwujudkan dalam upaya mengembangkan profesionalitasnya, yaitu mengembangkan mutu dan tindak tanduknya. Untuk itu diharapkan dan diharuskan agar setiap guru meningkatkan kemampuan diri baik dengan belajar sendiri melalui buku-buku, mengikuti seminar, penataran, ataupun melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Karena dengan meningkatkan profesionalitas diri berarti guru tersebut berupaya menunaikan amanatnya dengan sebaik-baiknya.

Tugas guru yang paling utama adalah mendidik akhlak para peserta didiknya dan yang dapat melakukan tugas kerja seperti itu dengan baik tentu saja adalah guru yang professional. Karena guru yang professional tentunya akan memiliki kebanggaan yang besar terhadap pekerjaan yang ia geluti dan kemampuan yang dimilikinya, yang mendasari keputusannya dalam pekerjaan profesionalnya tersebut. Secara langsung tentu akan mempengaruhi kinerja atau aktivitasnya dalam melaksanakan pendidikan.

Islam pun mengajarkan umatnya untuk bekerja dengan sebaik-baiknya:



Dalam surat al-Qashash ayat 77 pun dijelaskan tentang perintah untuk bekerja dengan sebaik-baiknya:

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ  
كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفُسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ  
الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”. (al-Qashash: 77)<sup>62</sup>

Di depan telah disinggung halnya profesional sebagai sebuah seni, yang terealisasi dalam bentuk keahlian yang berdasarkan atas ilmu dan latihan. Suharsimi menyatakan bahwa pengertian profesional dapat dilihat sebagai berikut : ”Di dalam suatu pekerjaan profesional diperlukan adanya teknik serta prosedur yang bertumpu pada intelektual yang dipelajari dari suatu lembaga, kemudian dikemudian diterapkan dimasyarakat untuk pemecahan suatu masalah. Seorang pekerja profesional dapat dibedakan dengan seorang teknis dalam hal pemilikan filosofis yang kuat untuk mempertanggungjawabkan pekerjaannya, serta mantap dalam menyikapi dan melaksanakan pekerjaannya. Seseorang yang bekerja berdasarkan profesional memerlukan teknik dan prosedur yang ilmiah

---

<sup>62</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit*, h. 8

serta memiliki dedikasi yang tinggi dalam menyikapi pekerjaan yang berdasarkan atas sikap seorang ahli.<sup>63</sup>

Pada dasarnya setiap pekerjaan menuntut tanggungjawab dan tanggung jawab yang tinggi, tetapi pekerjaan yang profesional lebih dari itu. Ada jenis pekerjaan yang menuntut banyak syarat fisik, emosi, ilmu, seni dan lain sebagainya. Sedangkan menurut Uzer Usman bahwa tugas seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengabdian pendidikan terbagi dalam tiga jenis tugas, yaitu:

- 1) Tugas guru sebagai profesi meliputi: mendidik, mengajar, dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.
- 2) Tugas guru dalam bidang kemanusiaan, ia harus menjadikan dirinya sebagai orang tua kedua, ia harus menarik simpati siswanya.
- 3) Tugas guru dalam masyarakat yaitu mencerdaskan bangsa menuju pembentukan manusia Indonesia seutuhnya yang berdasarkan Pancasila.<sup>64</sup>

Menurut T. Raka Joni, tugas dan tanggung jawab profesionalitas guru adalah sebagai berikut:

- 1) Guru diharapkan mampu berperan sebagai agen pembaharuan sosial yaitu mampu menyebarkan kebenaran, kecakapan kerja baru dan nilai-nilai luhur, baik melalui jalur pendidikan madrasah maupun melalui pesan sosialnya diluar jalur madrasah yaitu dalam kehidupan masyarakat sehari-hari.
- 2) Guru diharapkan mampu bertindak sebagai organisator pengajaran, menjadi fasilitator belajar siswa, dan dalam hal yang teknis guru tersebut mampu membimbing belajar siswa.
- 3) Seorang guru mesti pantas menjadi teladan bagi siswa dan sesama warga masyarakat di lingkungannya.
- 4) Guru bertanggung jawab secara profesional untuk secara terus menerus meningkatkan kecakapan keguruannya, baik yang menyangkut dasar keilmuan, kecakapan teknis didaktis, maupun sikap keguruannya.

---

<sup>63</sup> Arikonto Suharsimi, *Manajemen Pengajaran Secara Manusiawi*. (Jakarta: Rineka Cipta. 1993). h.233

<sup>64</sup> M. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2005), h. 6-7.

- 5) Guru hendaknya menjunjung tinggi kode etik profesionalnya.<sup>65</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas dan tanggung jawab seorang guru berhubungan dengan amanatnya sebagai guru yang tidak hanya memiliki pemahaman akan materi yang akan diajarkan, mampu menyampaikan materi dengan baik, mampu memahami karakteristik peserta didiknya, mampu membimbing kesulitan belajar peserta didiknya, sabar dan penuh kasih sayang, membimbing akhlak para peserta didiknya, selalu berupaya meningkatkan kemampuannya secara terus menerus, dan mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi peserta didiknya.

Sistem pendidikan nasional kita, mengisyaratkan bahwa eksistensi guru sangat penting, guru merupakan jabatan atau profesi yang memerlukan keahlian khusus sebagai guru. Menurut UU No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, guru adalah pendidik profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini di jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah (Pasal 1 ayat 1). Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memerlukan keahlian, kemahiran, atau kecakapan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi (Pasal 1 ayat 2).

Sebagai seorang pendidik profesional, maka seorang guru dituntut untuk memiliki kualifikasi pendidikan khusus sehingga guru memiliki Kompetensi untuk menjalankan profesinya tersebut sehingga akan mencerminkan guru yang

---

<sup>65</sup> A. Samana, *Profesionalisme Keguruan*, (Yogyakarta: Kanisius, 1994), h. 26

profesional. Guru yang profesional akan tercermin dalam pelaksanaan pengabdian tugas-tugas yang ditandai dengan keahlian baik dalam materi maupun metode. Guru yang profesional diyakini mampu memotivasi siswa untuk mengoptimalkan potensinya dalam kerangka pencapaian standar pendidikan yang ditetapkan.

Hal tersebut, tentang profesionalisme sangat dituntut dengan keahlian yang dipersyaratkan sebagai syarat guru profesional yang ahli dalam bidangnya masing-masing, telah disebutkan dalam al-qur'an sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Isra (17) ayat 84 sebagai berikut :

قُلْ كُلُّ يَعْمَلْ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۖ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿٨٤﴾

Artinya : Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keahliannya (profesinya) masing-masing". Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.<sup>66</sup>

Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa guru profesional pada intinya adalah guru yang memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Oleh karena itu jika membicarakan aspek Kompetensi profesional guru berarti mengkaji kompetensi yang harus dimiliki seorang guru. Perbedaan pokok antara profesi guru dengan profesi lainnya adalah terletak pada tugas dan tanggung jawabnya. Tugas dan tanggung jawab tersebut erat kaitannya dengan Kompetensi yang disyaratkan untuk memangku profesi tersebut. Menurut Suparta bahwa tugas guru dan tanggung jawab guru adalah:

---

<sup>66</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit*, h. 88

- 1) Mengajar, yaitu menyelenggarakan proses pembelajaran, meliputi: menguasai bahan pengajaran, merencanakan program pembelajaran, melaksanakan, memimpin dan mengelola proses pembelajaran, dan menilai kegiatan pembelajaran.
- 2) Membimbing, yaitu memberi bimbingan kepada peserta didik dalam memecahkan masalah yang dihadapinya baik bersifat akademis maupun non akademis.
- 3) Administrator, yaitu mengelola madrasah dan kelas, memanfaatkan prosedur dan mekanisme pengelolaan tersebut untuk melancarkan tugasnya, serta bertindak sesuai dengan etika jabatan.<sup>67</sup>

Sedangkan menurut Imam Ghazali, tugas dan tanggung jawab guru adalah sebagai berikut:

- 1) Harus menaruh rasa kasih sayang terhadap peserta didik dan memperlakukan mereka seperti perlakuan terhadap anak sendiri.
- 2) Tidak mengharapkan balas jasa ataupun ucapan terima kasih, tetapi bermaksud dengan mengajar itu mencari keridhoan Allah dan mendekatkan diri kepada Allah.
- 3) Berikanlah nasehat kepada peserta didik pada tiap kesempatan bahkan gunakanlah setiap kesempatan untuk menasehati dan meninjukinnya.
- 4) Mencegah peserta didik dari sesuatu akhlak yang tidak baik dengan jalan sindiran dan jangan dengan cara terus terang, dengan jalan halus dan jangan mencela.
- 5) Supaya diperhatikan tingkat akal pikiran anak-anak dan berbicara dengan mereka menurut kadar akalnya dan jangan disampaikan sesuatu yang melebihi tingkat tangkapannya.
- 6) Jangan ditimbulkan rasa benci pada diri peserta didik mengenai suatu cabang ilmu yang lain, tapi seyogyanya dibukakan jalan bagi mereka untuk belajar cabang ilmu tersebut.
- 7) Kepada peserta didik dibawah umur, diberikan pelajaran yang jelas dan pantas buat dia.
- 8) Sang guru harus mengamalkan ilmunya dan jangan lain kata lain perbuatannya.<sup>68</sup>

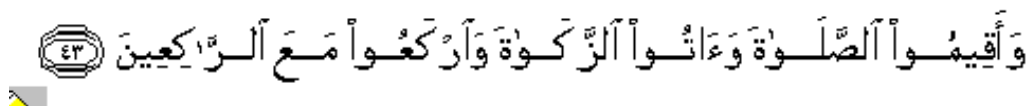
Sehubungan dengan pendapat Imam Ghazali tersebut dapat dipahami bahwa tugas dan tanggung jawab guru tidak hanya mendidik intelektual peserta didik akan tetapi juga melakukan pembinaan akan akhlaknya, sehingga peserta

---

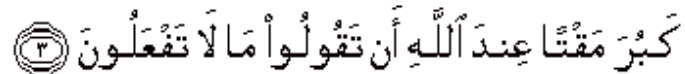
<sup>67</sup> Suparta dan Herry Noer Aly, *Metodologi Pengajaran Agama Islam*, (Jakarta: Amissco, 2005), h. 20

<sup>68</sup> M. Athiyah Al-Abrasyi, *Dasar-dasar Pokok Pendidikan Islam*. (Jakarta: Bulan Bintang, 1990), h. 150-151

didik tersebut kelak tidak hanya menjadi manusia yang cerdas, akan tetapi juga beriman, bertakwa dan berakhlak mulia, karena itulah tujuan utama dalam pendidikan Islam. Selain itu juga paling penting tugas dan tanggung jawab seorang guru adalah menjadikan dirinya teladan yang baik bagi peserta didiknya. Untuk menjadi teladan, maka tugas guru adalah melaksanakan dengan sebaik-baiknya apa yang telah diajarkan kepada peserta didiknya. Hal ini sesuai dengan firman Allah berikut ini.



Artinya: “Mengapa kamu suruh orang lain (mengerjakan) kebaktian, sedang kamu melupakan diri (kewajiban) mu sendiri, padahal kamu membaca Al Kitab (Taurat)? Maka tidaklah kamu berpikir?” (Al-Baqoroh:44)<sup>69</sup>



Artinya: “Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan”. (Ash-Shaf:3)<sup>70</sup>

Selain itu menurut pendapat Kay A. Norlander-Case, tugas dan tanggung jawab guru terhadap peserta didikannya adalah:

- 1) Tidak boleh dengan tanpa alasan menahan peserta didik dari tindakan mandiri untuk belajar.
- 2) Tidak boleh dengan tanpa alasan menolak akses peserta didik ke sudut pandang yang beraneka ragam.
- 3) Tidak boleh dengan sengaja menekan atau menghalangi pokok mata pelajaran yang relevan dengan kemajuan peserta didik.
- 4) Harus berusaha sebaik-baiknya melindungi peserta didik dari kondisi yang membahayakan proses pembelajaran, kesehatan atau keamanan.
- 5) Tidak boleh dengan sengaja memperlakukan atau menghina peserta didik.
- 6) Tidak boleh berdasarkan ras, warna kulit, keyakinan, jenis kelamin, asal Negara, keluarga, latar belakang sosial atau budaya dengan tidak adil.

<sup>69</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 8

<sup>70</sup> *Ibid*, h. 805

- 7) Tidak boleh memanfaatkan hubungan professional dengan peserta didik untuk kepentingan pribadi.
- 8) Tidak boleh mengungkapkan informasi tentang peserta didik yang diperoleh dalam kelas pelayanan professional kecuali pengungkapan yang memiliki tujuan professional yang sangat penting atau diperlakukan oleh hukum.<sup>71</sup>

Adapun menurut Wina Sanjaya, tugas dan tanggung jawab profesionalitas guru adalah:

- 1) Mengajar bukan hanya menyampaikan materi pelajaran akan tetapi merupakan pekerjaan yang bertujuan dan bersifat kompleks, untuk itu guru professional harus memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.
- 2) Tugas seorang guru mengantarkan peserta didik ke arah tujuan yang diinginkan.
- 3) Agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, diperlukan tingkat keahlian yang memadai.
- 4) Tugas guru adalah mempersiapkan generasi manusia yang dapat hidup dan berperan aktif di masyarakat.
- 5) Guru dituntut untuk harus sesuai dan menyesuaikan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.<sup>72</sup>

### c. Karakteristik Kinerja Guru

Moeheriono berpendapat bahwa suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan sebagai berikut:

- 1) Kinerja operasional, kinerja ini berkaitan dengan efektifitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
- 2) Kinerja administratif, kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk di dalamnya struktur administrasi yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja strategik, kinerja ini berkaitan atau kinerja perusahaan dievaluasi ketetapan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan

---

<sup>71</sup>Kay A. Norlander-Case, dkk, *Guru Profesional: Penyiapan dan Pembimbingan Praktisi Pemikir*, (Jakarta: Indeks, 2009), h. 21-22.

<sup>72</sup> Wina Sanjaya, *Kurikulum dan Pembelajaran: Teori dan Praktik Pengembangan Kurikulum KTSP*, (Jakarta: Kencana, 2008), h. 276-277

adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.<sup>73</sup>

Berdasarkan ketiga jenis kinerja tersebut, maka disusunlah beberapa indikator kinerja sesuai dengan jenis kinerja yang akan dievaluasi. Lebih lanjut Moeheriono mendefinisikan indikator kinerja adalah:

- 1) Indikator kinerja sebagai nilai atau karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- 2) Sebagai alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 3) Sebagai ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- 4) Suatu informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.<sup>74</sup>

Aktivitas yang harus dilakukan seorang guru yang merupakan perwujudan dari kinerja guru menurut R. D. Connors sebagaimana dikutip Syafrudi Nurdin dapat ditunjukkan dari berdasarkan beberapa tahapan sebagai berikut:

- a. Tahap sebelum pengajaran (*Pre active*), seperti membuat perencanaan semester, catur wulan, satuan pelajaran, perumusan tujuan, pemilihan metode, pengalaman belajar, bahan dan peralatan, mempertimbangkan ciri-ciri peserta didik. Menentukan langkah pengajaran, dan pengelompokan belajar.
- b. Tahap pengajaran, yaitu pengelolaan, control, penyampaian, informasi, penggunaan tingkah laku verbal dan non verbal, balikan, penerapan prinsip psikologis, mendiagnosis kesulitan belajar, pelayanan perbaikan, dan evaluasi.
- c. Tahap sesudah pengajaran, yaitu menilai pangajuan peserta didik, merencanakan kegiatan, menilai proses belajar mengajar.<sup>75</sup>

Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja guru ditentukan dari: 1.

Menguasai silabus serta petunjuk pelaksanaannya, seperti tujuan, materi,

---

<sup>73</sup> Moeheriono, *Op. Cit*, h. 98

<sup>74</sup> *Ibid*, h. 108

<sup>75</sup> Syafrudin Nurdin, dkk, *Guru Profesional & Implementasi Kurikulum*, (Jakarta: Ciputat Perss, 2002), h. 84



alokasi waktu dan alat serta sumber belajar, 2. Menyusun program pengajaran, 3. Melaksanakan proses belajar mengajar, seperti menerapkan metode, strategi, pendekatan, kiat, seni belajar, memilih sumber belajar dan menggunakan media pengajaran, 4. Menilai hasil belajar peserta didik.<sup>76</sup> Berdasarkan beberapa pengertian indikator kinerja tersebut dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan indikator kinerja adalah suatu alat yang dipergunakan untuk mengetahui dan menjelaskan mengenai suatu kondisi tertentu.

Menurut Ngalim Purwanto, indikator kinerja guru dapat dilihat dari:

- a. Guru selalu berupaya membimbing anak didik seutuhnya.
- b. Guru selalu menerapkan kurikulum sesuai dengan kebutuhan anak didik masing-masing.
- c. Guru selalu mengadakan komunikasi terutama untuk memperoleh informasi tentang anak didik.
- d. Guru selalu menciptakan suasana kehidupan madrasah sehingga peserta didik betah berada dan belajar di madrasah.
- e. Guru selalu memelihara hubungan dengan orang tua peserta didik.
- f. Guru selalu memelihara hubungan antara sesama guru.
- g. Guru selalu berupaya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu profesinya, seperti membaca buku, mengikuti lokakarya, seminar, penataran, dan kegiatan penelitian.
- h. Guru selalu menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama guru.
- i. Guru selalu tunduk terhadap kebijaksanaan dan ketentuan pemerintah dalam bidang pendidikan.
- j. Guru melakukan tugas profesinya dengan disiplin dan rasa pengabdian.<sup>77</sup>

Sedangkan Sagala menyatakan bahwa karakteristik kinerja guru ada tujuh macam yang perlu menjadi perhatian bagi setiap orang mengabdikan diri sebagai pendidik adalah sebagai berikut:

- a. Pengorganisasian mata pelajaran yang baik.

---

<sup>76</sup>*Ibid*, h. 78-79

<sup>77</sup> M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya Cetakan ke-24, 2017), h. 156-159

- b. Komunikasi yang efektif dalam pembelajaran dan manajemen madrasah.
- c. Pengetahuan dan keingintahuan terhadap mata pelajaran dan pengajaran.
- d. Sikap positif terhadap peserta didik.
- e. Penilaian yang fair dalam hal penjenjangan atau penentuan peringkat.
- f. Pendekatan yang fleksibel terhadap pengajaran.
- g. Hasil belajar peserta didik yang layak dan pantas sesuai kinerja madrasah.<sup>78</sup>

Disamping itu ada pendapat lain yang menjelaskan beberapa indikator kinerja guru adalah:

- 1) Dimensi kualitas kerja, dengan indikator: menguasai bahas, mengelola proses pembelajaran, dan mengelola kelas.
- 2) Dimensi kecepatan/ketepatan kerja, indikator: menggunakan media atau sumber belajar, menguasai landasan pendidikan, dan merencanakan program pembelajaran.
- 3) Dimensi inisiatif dalam kerja, indikator: memimpin kelas, mengelola interaksi pembelajaran, melakukan penilaian hasil belajar siswa.
- 4) Dimensi kemampuan kerja, indikator: menggunakan berbagai metode dalam pembelajaran, memahami dan melaksanakan fungsi dan layanan bimbingan penyuluhan.
- 5) Dimensi komunikasi, indikator: memahami dan menyelenggarakan administrasi madrasah, memahami dan dapat menafsirkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan kualitas pembelajaran.<sup>79</sup>

Sebagaimana pendapat Piet A. Sahertian rumusan standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti: 1) bekerja dengan siswa secara individual, 2) persiapan.

Dari beberapa kriteria kinerja guru tersebut, dalam pendidikan Islam yang menjadi tugas pokok seorang guru atau pendidik adalah mendidik akhlak anak didiknya. Karena guru yang profesional tentunya akan memiliki kebanggaan yang besar terhadap pekerjaan yang ia geluti dan kemampuan yang dimilikinya, yang mendasari

---

<sup>78</sup> Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 188

<sup>79</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Op. Cit*, h. 71-72

keputusannya dalam pekerjaan profesionalnya tersebut. Secara langsung tentu akan mempengaruhi kinerja atau aktivitasnya dalam melaksanakan pendidikan.

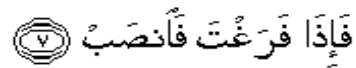
Ditinjau dari pandangan Islam, makna kinerja memiliki arti kesungguhan dan kemauan dalam melaksanakan tugas, hal ini sesuai dengan firman Allah SWT surat al-Maidah ayat 35 sbb :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan.

Islam memberikan rambu-rambu bagi umatnya, bahwa ketika melaksanakan suatu pekerjaan yang baik maka tuntutan untuk bersungguh-sungguh menjadi sesuatu yang mutlak. Kesungguhan ini dinilai sebagai sebuah jihad. Orang yang bersungguh-sungguh dalam bekerja, bukan manusia saja yang akan melihat pekerjaan yang ia lakukan, bahkan Allah memberikan penghargaan sebagai orang yang mulia atas prestasi kerja yang dilakukan dengan kemuliaan pula.

Ayat al-qur'an selanjutnya yang menjelaskan tentang kesungguh-sungguhan akan dapat mencapai tujuan yang optimal, termaktub dalam surat al- Insyirah ayat 7:



Artinya : “Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain”.<sup>80</sup>

Dari ayat tersebut di atas mengajarkan kepada kita, tentang etos kerja bahwa : “motto dalam bekerja seorang guru harus bekerja ikhlas, bekerja cerdas, kerja keras, dan kerja tuntas”. Dengan pengertian semua pekerjaan guru harus didasari ikhlas, harus cerdas dengan ilmu pengetahuan tentang pedagogik (ilmu mendidik), memerlukan keterampilan yang handal dan kerja keras, juga harus menuntaskan semua tagihan berupa evaluasi untuk ketercapaian tujuan yang ditentukan.

#### **d. Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Guru**

Efektivitas kinerja guru dapat dilihat dari produktivitas pendidikan yang telah dicapai menyangkut output siswa yang dihasilkan.<sup>81</sup>

Hubungan produktivitas dengan kinerja dipaparkan oleh Sutermeister sebagai berikut:

- 1) Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan.
- 2) Prestasi kerja itu sendiri untuk 80 – 90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10 – 20% bergantung pada kemampuannya.
- 3) Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup>

<sup>81</sup> Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: Rajawali Pers 2011), h. 319

<sup>82</sup> Ibid. h.201

### **Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja.**

Menurut pendapat Wirawan factor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah unsur adalah sebagai berikut:

- 1) faktor internal karyawan atau pegawai,
  - 2) lingkungan internal organisasi, dan
  - 3) faktor lingkungan eksternal<sup>83</sup>.
- 1) Faktor internal pegawai, yaitu faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor diperoleh. Faktor bawaan, misalnya bakat, sifat, dan kejiwaan. Sementara itu faktor diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan motivasi kerja.

Dapat diasumsikan bahwa makin tinggi faktor-faktor internal tersebut, makin tinggi pula kinerja pegawai. Sebaliknya, makin rendah faktor tersebut, makin rendah pula kinerjanya.

- 2) Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugas, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai, misalnya penggunaan teknologi robot oleh organisasi. Menurut penelitian, penggunaan robot akan meningkatkan produktivitas karyawan 14 sampai 30 kali lipat. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh

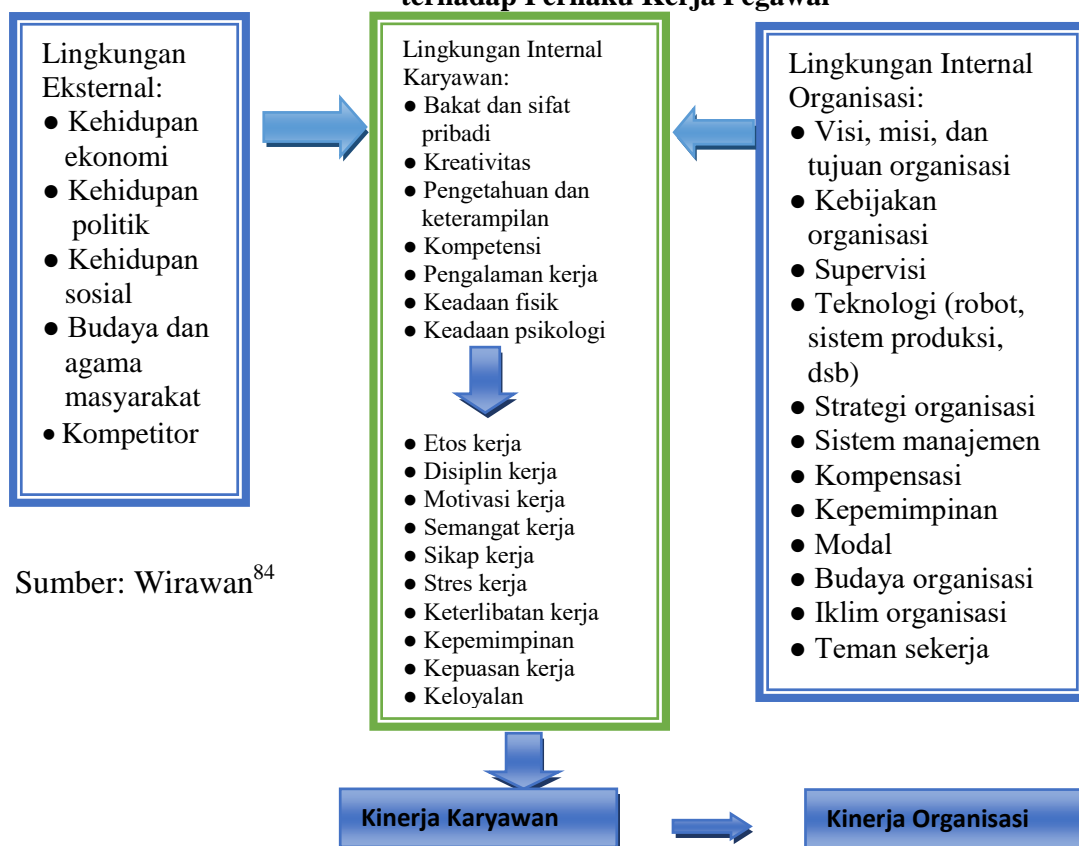
---

<sup>83</sup> Wirawan., *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007)., h.6-8

karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

- 3) Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

**Gambar 2.1. Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal terhadap Perilaku Kerja Pegawai**



Sumber: Wirawan<sup>84</sup>

<sup>84</sup> Wirawan., *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007)., h.6-8

Berdasarkan pendapat di atas dapat dipahami bahwa kinerja guru akan sangat berpengaruh terhadap mutu atau kualitas pendidikan baik itu proses maupun hasil pendidikannya. Karena guru yang memiliki kinerja yang tinggi akan mampu melaksanakan proses pembelajaran yang dilihat dari kuantitas maupun kualitas akan aktif. Guru akan melaksanakan berbagai strategi pembelajaran yang akan mencapai hasil belajar yang berkualitas pula. Untuk itulah seorang guru mutlak memiliki kinerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tersebut.

Selaras dengan ayat al qur'an yang menyatakan bahwa “ etos kerja sebagai produk dari performance guru yang terwujud dalam kinerja yang tinggi.

#### **e. Evaluasi Kinerja Guru**

Evaluasi kinerja adalah proses yang mengukur kinerja seseorang.<sup>85</sup> Pendapat lainnya mendefinisikan evaluasi kinerja adalah suatu proses penilaian, review dan pengukuran kinerja.<sup>86</sup> Adapun tujuan dari evaluasi kinerja adalah: 1) untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu, 2) memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, Op. Cit., h. 87

<sup>86</sup> Wibowo, Op. Cit., h.261

<sup>87</sup> Ibid.h.321

Pendapat lainnya menjelaskan tujuan dilaksanakannya evaluasi kinerja adalah untuk menyediakan pengetahuan dan keahlian dalam membangun sistem penilaian kinerja dan penerapan sistem imbal jasa, untuk memotivasi pekerja yang berhubungan dengan dukungan dalam meningkatkan kapabilitas dan pertumbuhan.<sup>88</sup> Sedangkan Westerman menyatakan evaluasi kinerja mempunyai beberapa tujuan yaitu:

- a) Meningkatkan kecakapan seseorang untuk meningkatkan pelaksanaan nilai tambah
- b) Mengidentifikasi kesulitan-kesulitan menyetujui suatu rencana untuk mencapai peningkatan yang telah diproyeksikan.<sup>89</sup>

Lebih lanjut Suprihanto menyatakan tujuan evaluasi kinerja untuk mengetahui keadaan keterampilan secara rutin, digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja secara optimal, peningkatan mutu kinerja, dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan, sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya, mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan, mengetahui kondisi kantor secara keseluruhan, secara pribadi karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangannya, dijadikan sebagai masukan bagi para peneliti demi perkembangan didalam bidang kestaffan khususnya di bidang personalia.<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo, *Op. Cit.*, h. 87 – 88

<sup>89</sup> *Ibid.*, h. 88



Sedangkan menurut Hamzah B. Uno, tujuan dilaksanakannya evaluasi kinerja adalah untuk mendapatkan informasi yang akurat dan valid mengenai kinerja seseorang dalam kurun waktu tertentu, pada suatu lembaga demi peningkatan nasib atau kesejahteraan mereka.<sup>91</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa evaluasi kinerja guru sangat penting untuk dilaksanakan, sehingga guru dapat memahami kelebihan dan kelemahannya, sehingga dari berbagai hasil evaluasi kinerja tersebut dapat meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya agar lebih baik lagi. Selain itu dengan mengevaluasi kinerja.

Dari beberapa pendapat para ahli dan kajian al-qur'an tentang hakekat kinerja guru madrasah Aliyah dalam penelitian ini, penulis dapat sintesakan bahwa : “ Prestasi dan kualitas kerja yang ditunjukkan dan dilaksanakan oleh guru dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas dalam mengemban tugas mengajar, mendidik, membimbing peserta didik yang berhubungan dengan amanatnya sebagai guru yang tidak hanya memiliki pemahaman akan materi yang akan diajarkan, mampu menyampaikan materi dengan baik, mampu memahami karakteristik peserta didiknya, mampu membimbing kesulitan belajar peserta didiknya, sabar dan penuh kasih sayang, membimbing akhlak para peserta didiknya, selalu berupaya meningkatkan kemampuannya secara

---

<sup>90</sup> Ibid.. h. 88 – 89

<sup>91</sup> Ibid.. h. 89

terus menerus, dan mampu menjadikan dirinya sebagai teladan yang baik bagi peserta didiknya untuk tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Indikator-indikator kinerja guru madrasah yang berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru yang baik ditunjukkan dari aktivitasnya dalam tiga hal yaitu:

- a. Mendidik, seperti guru selalu memberikan teladan yang baik pada para peserta didiknya, guru selalu memperhatikan perkembangan perilaku peserta didiknya, guru selalu siap menjadi tempat para peserta didiknya mencurahkan segala problemanya, guru selalu mengingatkan dan memperbaiki kesalahan peserta didiknya, mengadakan hubungan baik dengan para peserta didik, orangtua, sesama guru dan masyarakat.
- b. Mengajar, seperti mempersiapkan persiapan mengajar, selalu disiplin terhadap peraturan madrasah, bertanggung jawab, tidak pernah terlambat, menguasai pelaksanaan proses pembelajaran, selalu menerapkan metode variatif, selalu melakukan evaluasi dengan baik, mengoreksi hasil tugas peserta didik dan menindaklanjuti hasil evaluasi peserta didik tersebut.
- c. Melatih, seperti membiasakan peserta didiknya untuk selalu berakhlak mulia, membiasakan peserta didiknya selalu mematuhi disiplin madrasah, membiasakan peserta didiknya untuk aktif dalam proses pembelajaran.

Dari indikator kinerja di atas, dapat dijabarkan dalam dimensi-dimensi penilaian kinerja untuk variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Loyalitas yang tinggi pada tugas mengajar
- 2) Menguasai landasan kependidikan
- 3) Menguasai bahan pelajaran dan menggunakan sumber belajar
- 4) Bertanggung jawab memantau hasil belajar mengajar
- 5) Kedisiplinan dalam mengajar dan tugas lainnya
- 6) Kreativitas dalam pelaksanaan pembelajaran
- 7) Melakukan interaksi dengan siswa dengan baik
- 8) Memiliki kepribadian yang mantap dan stabil
- 9) Mampu berpikir sistematis dari apa yang dilakukan
- 10) Memahami administrasi guru.

## **2. Supervisi Akademik oleh Kepala Madrasah**

### **a. Hakekat Supervisi Akademik**

Istilah supervisi berasal dari dua kata “*super*” (atas) dan “*vision*” (melihat), dalam kamus Webster’s istilah *super* berarti “*higher in rank or position than, superior to (superintendent). A greater or better than others*” (1991:1343) sedangkan kata *vision* berarti “*the ability to perceive something not actually visible, as through mental acuteness or keen foresight*” (1991:1492).<sup>92</sup>

Definisi supervisi yang dikemukakan John C. Daresh, yaitu:  
*Supervision is a the process of everseeing the ability of people to meet the goals of the organization in which they work. He stresses that*

---

<sup>92</sup>[http://: pengertiansupervisi. Id/search/html/20%.com](http://pengertiansupervisi.id/search/html/20%.com) ditulis oleh: Rina Hermawati.  
 Diakses Pada tanggal 4 Agustus 2017

*supervision should be seen as a process rather than as a professional role.*<sup>93</sup> Menurut Kimball Wiles (1967), mengemukakan bahwa „*Supervisions is assistance in the developmental of a better teaching learning situation*”.<sup>94</sup> Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi yang ada di dalam proses pembelajaran (*goal, material, technique, methode, teacher, student, an environment*).<sup>95</sup>

Dari beberapa pendapat tentang pengertian supervisi di atas adalah kegiatan yang dilakukan oleh atasan (Kepala Madrasah) kepada bawahan (guru) dalam rangka pembinaan ke arah yang lebih baik yaitu untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Karena hakekatnya semua pekerjaan yang kita lakukan akan dinilai oleh pimpinan kita untuk peningkatan kualitas dan pencapaian tujuan yang diinginkan. Hal ini sesuai dengan perintah Allah SWT. Dalam surat At-taubah ayat 105 sebagai berikut :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى  
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul- Nya serta orang-orang mukmin akan *melihat pekerjaanmu* itu, dan kamu

---

<sup>93</sup> John C.Daresh, *Supervision As A Proactive Process*, (Newyork&London: Longman, 1990), h. 21

<sup>94</sup> Piet A. Sahertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia)* (Jakarta: Rineka Cipta 2014) h. 26

<sup>95</sup> Suharsimi Arikunto, *Dasar-Dasar Supervisi*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 4.

akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (At-Taubah:105)<sup>96</sup>

Ayat tersebut, menjelaskan bahwasanya semua pekerjaan kita ada yang melihatnya untuk pembinaan ke arah yang lebih baik. Jelaslah di ayat tersebut bahwasanya supervisi mutlak wajib dilaksanakan oleh seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah dengan tujuan untuk pembinaan, membantu guru dalam memecahkan masalah pembelajaran untuk meningkatkan kualitas, dan hasilnya harus ditindak lanjuti sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan berdasarkan analisis setelah refleksi.

Jadi definisi supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Dengan demikian, supervisi akademik merupakan kegiatan terencana yang ditujukan pada aspek kualitatif madrasah dengan membantu guru melalui dukungan dan evaluasi pada proses belajar dan pembelajaran yang dapat meningkatkan hasil belajar.

Supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada “Pembinaan Profesional Guru” yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan professional guru. Guru yang professional amat berarti bagi pembentukan madrasah unggulan. Guru professional memiliki pengalaman mengajar, kapasitas intelektual, moral, keimanan, ketaqwaan, disiplin, tanggung jawab, wawasan keterbukaan yang luas, kemampuan manajerial, terampil, kreatif, memiliki keterbukaan

---

<sup>96</sup> Departemen Agama RI, *Op.Cit.* h. 231

professional dalam memahami potensi, karakteristik dan masalah perkembangan peserta didik, mampu mengembangkan rencana studi dan karir peserta didik serta memiliki kemampuan meneliti dan mengembangkan kurikulum.

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Supervisi adalah bantuan dalam pengembangan situasi pembelajaran yang lebih baik. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar. Situasi belajar inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Konsep supervisi tidak bisa disamakan dengan inpeksi karena inpeksi lebih menekankan kepada persahabatan yang dilandasi oleh pemberian pelayanan dan kerjasama yang lebih baik diantara guru guru, karena bersifat demokratis.

Sedangkan Depdiknas (1994) merumuskan supervisi sebagai berikut : “Pembinaan yang diberikan kepada seluruh staf madrasah agar mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik”. Dengan demikian, supervisi ditujukan kepada penciptaan dan pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.<sup>97</sup>

Untuk itu ada dua aspek yang perlu diperhatikan :

---

<sup>97</sup>Depdiknas. *Petunjuk Pengolaan Administrasi Madrasah Dasar*. (Jakarta: 1994. Depdiknas

- a. Pelaksanaan kegiatan belajar mengajar
- b. Hal hal yang menunjang kegiatan belajar mengajar

Karena aspek utama adalah guru, maka layanan dan aktivitas kesupervisian harus lebih diarahkan kepada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan guru dalam mengelola kegiatan belajar mengajar. Untuk itu guru harus memiliki yakni :

- a. Kemampuan personal
- b. Kemampuan professional
- c. Kemampuan social (Depdiknas, 2001)<sup>98</sup>

Atas dasar uraian di atas, maka pengertian supervisi dapat dirumuskan sebagai berikut “ Serangkaian usaha pemberian bantuan kepada guru dalam bentuk layanan professional yang diberikan oleh supervisor atau yang diantaranya: Pengawas madrasah, kepala madrasah, dan pembina lainnya guna meningkatkan mutu proses dan hasil belajar mengajar”. Karena supervisi atau pembinaan guru tersebut lebih menekankan pada pembinaan guru tersebut pula.

Pembinaan professional guru yakni pembinaan yang lebih diarahkan pada upaya memperbaiki dan meningkatkan kemampuan professional guru. Supervisi dapat kita artikan sebagai pembinaan. Sedangkan sasaran pembinaan tersebut bisa untuk kepala madrasah, guru, pegawai tata usaha. Namun yang menjadi sasaran supervisi diartikan pula pembinaan guru. Supervisi yang di lakukan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki

---

<sup>98</sup>Depdiknas. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah (Buku 1)*. (Jakarta: Depdiknas, 2000 h. 29

misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala madrasah. Dalam hal ini supervisi lebih ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada kepala madrasah dalam melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien serta mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, dalam konteks pengawasan mutu pendidikan, maka supervisi oleh pengawas satuan pendidikan antara lain kegiatannya berupa pengamatan secara intensif terhadap proses pembelajaran pada lembaga pendidikan, kemudian ditindak lanjuti dengan pemberian *feedback*.

Menurut pendapat Danim dan Khairil yang mengatakan bahwa supervisi pendidikan sering diartikan sebagai upaya peningkatan mutu proses dan hasil pembelajaran melalui bimbingan professional oleh pengawas madrasah. Bimbingan professional yang dimaksud yaitu memberikan kesempatan kepada guru untuk berkembang secara professional dalam menjalankan tugas pokoknya yaitu memperbaiki dan meningkatkan proses belajar. Dalam kaitannya dengan supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah, pengertian supervisi adalah “suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai madrasah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif”.<sup>99</sup>

Menurut Carter, supervisi pendidikan adalah : Usaha dari petugas-petugas madrasah dalam memimpin guru-guru dan petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi

---

<sup>99</sup>Ngalim Purwanto. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. (Bandung PT Remaja rosdakarya: 1992) h.32



pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.<sup>100</sup> Supervisi akademik adalah aktivitas menentukan kondisi/syarat-syarat yang essensial yang akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Dari definisi tersebut maka tugas kepala madrasah sebagai supervisor berarti bahwa dia hendaknya pandai meneliti, mencari, dan menentukan syarat-syarat mana sajakah yang diperlukan bagi kemajuan madrasahnyanya sehingga tujuan-tujuan pendidikan di madrasah itu semaksimal mungkin dapat tercapai.

Jadi supervisi kepala madrasah merupakan upaya seorang kepala madrasah dalam pembinaan guru agar dapat meningkatkan kualitas mengajarnya dengan melalui langkah-langkah perencanaan, penampilan mengajar yang nyata serta mengadakan perubahan dengan cara yang rasional dalam usaha meningkatkan hasil belajar siswa.

Oliva menjelaskan ada empat macam peran seorang pengawas atau supervisor pendidikan, yaitu sebagai: koordinator, konsultan, group leader dan evaluator. Supervisor harus mampu mengkoordinasikan program, organisasi, administrasi, dan laporan yang berkaitan dengan madrasah dan para guru. Supervisor juga harus mampu berperan sebagai konsultan dalam manajemen madrasah, pengembangan kurikulum, teknologi pembelajaran, dan secara kelompok maupun individual. Ada kalanya supervisor harus berperan sebagai pemimpin kelompok, dalam pertemuan pertemuan yang

---

<sup>100</sup> Piet A. Sahertian, *Konsep Supervisi Pendidikan dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000) h. 17

berkaitan dengan pengembangan kurikulum, pembelajaran atau manajemen madrasah secara umum.<sup>101</sup>

Ada lima fungsi utama supervisi akademik, yaitu sebagai inspeksi, penelitian, pelatihan, bimbingan dan penilaian. Fungsi inspeksi antara lain berperan dalam mempelajari keadaan dan kondisi madrasah, dan pada lembaga terkait, maka tugas seorang supervisor antara lain berperan dalam melakukan penelitian mengenai keadaan madrasah secara keseluruhan baik pada guru, siswa, kurikulum tujuan belajar maupun metode mengajar, dan sasaran inspeksi adalah menemukan permasalahan dengan cara melakukan observasi, interview, angket, pertemuan pertemuan dan daftar isian.

#### **b. Tujuan Supervisi Akademik**

Supervisi akademik bertujuan untuk memberikan layanan dan bantuan dalam meningkatkan kualitas mengajar guru di kelas yang pada gilirannya untuk meningkatkan kualitas belajar siswa.<sup>102</sup> Tujuan supervisi bukan hanya ditujukan untuk memperbaiki kemampuan mengajar guru tetapi juga untuk mengembangkan potensi kinerja guru.

Menurut Jerry H. Makawimbang, supervisi pendidikan bertujuan menghimpun informasi atau kondisi nyata pelaksanaan tugas pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan tugas pokoknya sebagai dasar untuk melakukan pembinaan dan tindak lanjut perbaikan kinerja belajar siswa. Selain itu, disebutkan pula tujuan umum supervisi adalah memberikan

---

<sup>101</sup>Piet A. Sahertian. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan* (Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia) (Jakarta: Rineka Cipta 2008) h. 25

<sup>102</sup>*Ibid.* h. 19.

bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar<sup>103</sup>. Secara operasional dikemukakan beberapa tujuan konkrit dari supervisi pendidikan, yaitu:

1. Meningkatkan mutu kinerja guru

- a) Membantu guru dalam memahami tujuan pendidikan dan apa peran madrasah dalam mencapai tujuan tersebut.
- b) Membantu guru dalam melihat secara lebih jelas dalam memahami keadaan dan kebutuhan siswanya.
- c) Membentuk moral kelompok yang kuat dan mempersatukan guru dalam satu tim yang efektif, bekerjasama secara akrab dan bersahabat serta saling menghargai satu dengan lainnya.
- d) Meningkatkan kualitas pembelajaran yang pada akhirnya meningkatkan prestasi belajar siswa.
- e) Meningkatkan kualitas pengajaran guru baik itu dari segi strategi, keahlian dan alat pengajaran.
- f) Menyediakan sebuah sistem yang berupa penggunaan teknologi yang dapat membantu guru dalam pengajaran.
- g) Sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bagi kepala madrasah untuk reposisi guru.
- h) Meningkatkan keefektifan kurikulum sehingga berdaya guna dan terlaksana dengan baik.
- i) Meningkatkan keefektifan dan keefisienan sarana dan prasarana yang ada untuk dikelola dan dimanfaatkan dengan baik sehingga mampu mengoptimalkan keberhasilan siswa.
- j) Meningkatkan kualitas pengelolaan madrasah khususnya dalam mendukung terciptanya suasana kerja yang optimal yang selanjutnya siswa dapat mencapai prestasi belajar sebagaimana diharapkan.
- k) Meningkatkan kualitas situasi umum madrasah sehingga tercipta situasi yang tenang dan tentram serta kondusif yang akan meningkatkan kualitas pembelajaran yang menunjukkan keberhasilan lulusan<sup>104</sup>.

Sedangkan menurut Amatembuan (dalam Mulyasa, 2015) mengupas tujuan supervisi pendidikan sebagai berikut:

---

<sup>103</sup> Jerry H.Makawimbang, *Supervisi dan Peningkatan Mutu Pendidikan*, h. 75

<sup>104</sup> E.Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006 h. 183

- 1) Membina kepala madrasah dan guru-guru untuk lebih memahami tujuan pendidikan yang sebenarnya dan peranan madrasah dalam merealisasikan tujuan tersebut.
- 2) Memperbesar kesanggupan kepala madrasah dan guru-guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang lebih efektif.
- 3) Membantu kepala madrasah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas-aktivitasnya dan kesulitan-kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan-perbaikan.
- 4) Meningkatkan kesadaran kepala madrasah dan guru-guru serta warga madrasah lain terhadap cara kerja yang demokratis dan komprehensif, serta memperbesar kesediaan untuk tolong menolong.
- 5) Memperbesar semangat guru-guru dan meningkatkan motivasi berprestasi untuk mengoptimalkan kinerja secara maksimal dalam profesinya.
- 6) Membantu kepala madrasah untuk mempopulerkan pengembangan program pendidikan di madrasah dan masyarakat.
- 7) Membantu kepala madrasah dan guru-guru dalam mengevaluasi aktivitasnya untuk mengembangkan aktivitas dan kreativitas peserta didik.
- 8) Mengembangkan rasa kesatuan dan persatuan (kolegalitas) di antara guru.<sup>105</sup>

John C. Daresh, mengatakan bahwa *The purpose of supervision is to maximize children's learning*. Sedangkan Glickman berpendapat bahwa: *In supervisory roles, the challenge to improving student learning is to apply certain knowledge, interpersonal skill, and technical skills to the tasks of direct assistance, curriculum development, staff development, group development, and action research that will be enable teachers to teach in a collective, purposeful manner uniting organizational goals and teacher needs.*<sup>106</sup>

Kegiatan supervisi menurut Ngalim Purwanto, sebaiknya diarahkan pada hal-hal berikut:

---

<sup>105</sup> *Ibid.* h. 185

<sup>106</sup> Daryanto dan Tutik Rahmawanti, *Supervisi Pembelajaran Inspeksi meliputi Controlling, Correcting, Judging, Directing, Demonstration*, (Yogyakarta : Gava Media, 2015), h. 38.

- a) Membangkitkan dan merangsang semangat guru-guru dan pegawai madrasah lainnya dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan termasuk macam-macam media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran jalannya proses belajar-mengajar yang baik.
- c) Bersama guru-guru, mengembangkan dan mencari metode-metode belajar- mengajar yang baru dalam proses pembelajaran yang lebih baik dan relevan.
- d) Membina kerja sama yang baik dan harmonis antara guru, murid, dan pegawai madrasah lainnya.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa supervisi akademik bertujuan untuk perbaikan dan perkembangan proses pembelajaran secara menyeluruh bukan hanya sekedar untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga untuk terus membina pertumbuhan profesi pendidik untuk mencapai tujuan madrasah dan juga mencapai tujuan pendidikan nasional.

### **c. Karakteristik Supervisi Akademik**

Menurut Mulyasa (2004: 112) salah satu supervisi akademik yang populer adalah supervisi klinis, yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Supervisi diberikan berupa bantuan (bukan perintah), sehingga inisiatif tetap berada di tangan tenaga pendidikan
- b. Aspek yang disupervisi berdasarkan usul guru, yang dikaji bersama kepala madrasah sebagai supervisor untuk dijadikan kesepakatan.

- c. Instrument dan metode observasi dikembangkan bersama oleh guru dan kepala madrasah
- d. Mendiskusikan dan menafsirkan hasil pengamatan dengan mendahulukan interpretasi guru
- e. Supervisi dilakukan dalam suasana terbuka secara tatap muka, dan supervisor lebih banyak mendengarkan serta menjawab pertanyaan guru daripada memberi saran dan pengarahan.
- f. Supervisi klinis sedikitnya memiliki tiga tahap, yaitu pertemuan awal, pengamatan, dan umpan balik
- g. Adanya penguatan dan umpan balik dari kepala sekolah sebagai hasil pembinaan.
- h. Supervisi dilakukan secara berkelanjutan untuk meningkatkan suatu keadaan dan memecahkan suatu masalah.<sup>107</sup>

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi klinis lebih berorientasi kepada penemuan masalah secara obyektif. Masalah tersebut bukan untuk menekan bawahan, akan tetapi untuk dianalisis dan dilakukan pemecahan masalah (*problem solving*) secara bersama sama.

#### **d. Faktor yang Memengaruhi Berhasil tidaknya Supervisi Akademik**

Menurut Purwanto (2014: 118) ada beberapa factor yang mempengaruhi berhasil tidaknya supervisi atau cepat-lambatnya hasil supervisi antara lain:

- a. Lingkungan masyarakat tempat madrasah itu berada.

Apakah madrasah itu di kota besar, di kota kecil, atau pelosok. Di lingkungan masyarakat orang-orang kaya atau lingkungan orang-orang pada umumnya kurang mampu. Di lingkungan masyarakat intelek, pedagang, atau petani dan lain lain.

- b. Besar kecilnya madrasah yang menjadi tanggung jawab kepala madrasah.

---

<sup>107</sup>E. Mulyana, *Kurikulum Berbasis Kompetensi*, (Bandung PT. Remaja Rosdakarya, Tahun 2006)

Apakah madrasah itu merupakan kompleks madrasah yang besar, banyak jumlah guru dan muridnya, memiliki halaman dan tanah yang luas, atau sebaliknya

c. Tingkatan dan jenis madrasah

Apakah madrasah yang di pimpin itu SD atau madrasah lanjutan, SMP, SMU atau SMK dan sebagainya. Semuanya memerlukan sikap dan sifat supervisi tertentu.

d. Keadaan guru-guru dan pegawai yang tersedia

Apakah guru guru di madrasah itu pada umumnya sudah berwenang, bagaimana kehidupan sosial ekonomi, hasrat kemampuannya, dan sebagainya.

e. Kecakapan dan keahlian kepala madrasah itu sendiri

Di antara faktor-faktor yang lain, yang terakhir ini adalah yang terpenting. Bagaimana baiknya situasi dan kondisi yang tersedia, jika kepala madrasah itu sendiri tidak mempunyai kecakapan dan keahlian yang diperlukan, semuanya ini tidak akan ada artinya. Sebaliknya, adanya kecakapan dan keahlian yang dimiliki oleh kepala madrasah, segala kekurangan yang ada akan menjadi perangsang yang mendorongnya untuk selalu berusaha memperbaiki dan menyempurnakannya.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Ngalim Purwanto. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*. (Bandung PT Remaja Rosdakarya: 2004) h. 118

#### e. Fungsi kepala madrasah sebagai supervisor

Supervisor adalah seseorang yang professional dalam menjalankan tugasnya, dia bertindak atas dasar kaidah kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Untuk melakukan supervisi diperlukan kelebihan yang dapat melihat dengan tujuan terhadap permasalahan peningkatan mutu pendidikan, menggunakan kepekaan untuk memahaminya dan tidak sekedar menggunakan penglihatan mata biasa. Dia membina peningkatan mutu akademik melalui penciptaan situasi belajar yang lebih baik, baik dalam hal fisik maupun non fisik.

Supervisi akademik diselenggarakan dengan maksud

- ▶ Membantu guru mengembangkan kemampuan profesional dalam memahami akademik, serta mengembangkan keterampilan mengajar dengan menggunakan teknik-teknik tertentu.
- ▶ Mendorong guru agar komitmen (*commitment*) terhadap tugas dan komunikasi yang baik. Hal ini dapat dilihat dalam al-qur'an surat al balad ayat 17 sebagai berikut :

ثُمَّ كَانَ مِنَ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ وَتَوَاصَوْا بِالْمَرْحَمَةِ ﴿١٧﴾

Artinya: “Dan dia termasuk orang-orang yang beriman dan saling berpesan untuk bersabar dan saling berpesan untuk berkasih sayang”.

Berdasarkan ayat tersebut, prinsip pelaksanaan supervisi harus mengedepankan pembinaan secara lemah lembut, kasih sayang, yang dilandasi dengan kesabaran, tidak boleh menggunakan intimidasi atau



menakut-nakuti, tetapi harus membimbing dengan komunikasi yang baik dengan yang dibimbingnya. Kata saling berpesan untuk bersabar dan berkasih sayang dalam konteks supervisi ini dapat dimaknai sebagai sikap saling memberi dan menghargai potensi yang dimiliki oleh guru dan ketulusan dalam melaksanakan tugas untuk meningkatkan kinerjanya dalam mencapai tujuan pembelajaran.

Oleh karena itu kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain :

- a) Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai madrasah di dalam menjalankan tugasnya masing masing dengan sebaik baiknya.
- b) Berusaha mengadakan dan melengkapi alat alat perlengkapan madrasah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
- c) Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntutan kurikulum yang sedang berlaku.
- d) Membina kerjasama yang baik dan harmonis di antara guru-guru dan pegawai madrasah lainnya.
- e) Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai madrasah, antara lain dengan mengadakan diskusi-diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan madrasah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- f) Membina hubungan kerja sama antara madrasah dengan BP3 atau komite madrasah dalam rangka peningkatan mutu pendidikan para siswa.<sup>109</sup>

#### **f. Teknik-teknik dan Pendekatan Supervisi Akademik**

Menurut Purwanto, “secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu teknik perseorangan dan teknik kelompok”.<sup>110</sup>

##### **1) Teknik Perseorangan**

Yang dimaksud dengan teknik perseorangan ialah supervise yang dilakukan secara perseorangan. Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

##### **1) Mengadakan kunjungan kelas (*classroom visitation*)**

- (1) Yang dimaksud dengan kunjungan kelas ialah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh seorang supervisor (kepala madrasah) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar. Tujuannya untuk mengobservasi bagaimana guru mengajar, apakah sudah memenuhi syarat-syarat didaktis atau metodik yang sesuai. Dengan kata lain, untuk melihat apa kekurangan atau kelemahan yang sekiranya masih perlu diperbaiki.

##### **(2) Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)**

---

<sup>109</sup> *Ibid*, h. 19.

<sup>110</sup> *Ibid*. h. 122

Guru-guru dari suatu madrasah sengaja ditugaskan untuk melihat/mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu. Misalnya cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio-visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti misalnya sosiodrama, *problem solving*, diskusi panel, *fish bowl*, metode penemuan (*discovery*), dan sebagainya.

- (3) Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan-kesulitan belajar siswa. Misalnya siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang nakal, siswa yang mengalami perasaan rendah diri dan kurang dapat bergaul dengan teman-temannya. Masalah-masalah yang sering timbul di dalam kelas yang disebabkan oleh siswa itu sendiri lebih baik dipecahkan atau diatasi oleh guru kelas itu sendiri daripada diserahkan kepada guru bimbingan atau konselor yang mungkin akan memakan waktu yang lebih lama untuk mengatasinya.
- (4) Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum madrasah. Antara lain :
  - a) Menyusun program catur wulan atau program semester
  - b) Menyusun atau membuat rencana pelaksanaan pembelajaran
  - c) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas
  - d) Melaksanakan tehnik-tehnik evaluasi pengajaran

- e) Menggunakan media dan sumber dalam proses belajar-mengajar
- f) Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour*, dan sebagainya.

## 2) Teknik Kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan antara lain :

- (1) Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*)
- (2) Seorang kepala madrasah yang baik umumnya menjalankan tugasnya berdasarkan rencana yang telah disusunnya. Termasuk di dalam perencanaan itu antara lain mengadakan rapat-rapat secara periodic dengan guru-guru.
- (3) Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*)
- (4) Diskusi kelompok dapat diadakan dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi sejenis. Kelompok-kelompok yang telah terbentuk itu diprogramkan untuk mengadakan pertemuan/diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar-mengajar.
- (5) Mengadakan penataran-penataran (*inservice-training*)

- 3) Teknik supervisi kelompok yang dilakukan melalui penataran-penataran sudah banyak dilakukan. Misalnya penataran untuk guru-guru bidang studi tertentu, penataran tentang metodologi pengajaran, dan penataran tentang administrasi pendidikan. Mengingat bahwa penataran-penataran tersebut pada umumnya diselenggarakan oleh pusat atau wilayah, maka tugas

kepala madrasah terutama adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow-up*) dari hasil penataran, agar dapat dipraktekkan oleh guru-guru.<sup>111</sup>

Menurut Gwynn, dalam Bafadal : “Teknik supervisi digolongkan menjadi dua kelompok, yaitu teknik perorangan dan teknik kelompok”. Teknik supervisi individual meliputi :

- 1) Kunjungan kelas
- 2) Percakapan pribadi
- 3) Kunjungan antar kelas
- 4) Penilaian sendiri

Sedang teknik supervisi kelompok meliputi :

- 1) Kepanitiaan
- 2) Kursus
- 3) Laboratorium kelompok
- 4) Bacaan terpimpin
- 5) Demonstrasi pembelajaran
- 6) Perjalanan staf
- 7) Diskusi panel
- 8) Perpustakaan profesional
- 9) Organisasi profesional
- 10) Bulletin supervisi
- 11) Sertifikat guru
- 12) Tugas belajar
- 13) Pertemuan guru.<sup>112</sup>

Dari beberapa pendapat dan uraian tersebut di atas dapat diambil kesimpulan, bahwa supervisi kepala madrasah adalah proses pembinaan kepala madrasah kepada guru dalam rangka memperbaiki proses belajar mengajar. Adapun teknik yang biasa digunakan adalah kunjungan kelas, pertemuan baik formal maupun informal serta melibatkan guru lain yang dianggap berhasil dalam proses belajar mengajar diawali dengan

---

<sup>111</sup>Ibid

<sup>112</sup>Ibrahim Bafadal. *Peningkatan Profesionalisme Guru Madrasah Dasar* (Jakarta PT. Bumi Aksara Tahun. 2006) h. 48-50

perencanaan yang matang dan terjadwal. Ada beberapa teknik yang biasa digunakan kepala madrasah dalam mensupervisi gurunya : kunjungan kelas, semangat kerja guru, pemahaman tentang kurikulum, pengembangan metode dan evaluasi, rapat-rapat pembinaan, dan kegiatan rutin di luar mengajar.

Dilanjutkan dengan tindak lanjut dari supervisi. Supervisi akademik ditujukan untuk membantu guru meningkatkan pembelajaran, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan belajar siswa. Sesuai dengan tujuannya tersebut maka istilah yang sering digunakan adalah supervisi pengajaran (*instructional supervision*). Terdapat beberapa metode dan teknik supervisi yang dapat dilakukan pengawas. Metode-metode tersebut dibedakan antara yang bersifat individual dan kelompok. Pada setiap metode supervisi tentunya terdapat kekuatan dan kelemahan.

Ada bermacam-macam teknik supervisi akademik dalam upaya pembinaan kompetensi guru. Dalam hal ini meliputi pertemuan staf, kunjungan supervisi, bulletin professional, perpustakaan professional, laboratorium kurikulum, pengembangan petunjuk pembelajaran, darmawisata, lokakarya, kunjungan antar kelas, bacaan professional, dan survey masyarakat-madrasah. Teknik-teknik supervisi itu bisa dikelompokkan menjadi dua kelompok, yaitu : teknik supervisi individual, dan teknik supervisi kelompok.

### **g. Langkah-langkah dalam supervisi akademik oleh kepala Madrasah**

Ada beberapa langkah pembinaan kompetensi guru melalui supervisi akademik, yaitu : (1) *Perencanaan* dengan kegiatan ; menciptakan hubungan yang harmonis, untuk mempersiapkan kegiatan supervisi; (2) *Pelaksanaan* dengan berdiskusi dengan guru-guru yang akan disupervisi dengan analisis kebutuhan apa yang dibutuhkan oleh guru-guru dalam meningkatkan kinerjanya; (3) *Actuating* yaitu mengembangkan strategi dan media; (4) *menilai/mengontrol*; dan (5) revisi dan tindak lanjut.

Langkah-langkah tersebut sesuai dengan langkah-langkah ilmu manajemen, bahwasanya semua kegiatan selalu diawali dengan perencanaan yang matang, pelaksanaan, monitoring, evaluasi, tindak lanjut. Sesuai dengan pendapat George R. Terry (disingkat POAC) fungsi manajemen yaitu

- a) *Planning* (Perencanaan)
- b) *Organizing* (pengorganisasian)
- c) *Actuating* ( Penggerakan)
- d) *Controlling* (Pengendalian)<sup>113</sup>

#### **1) *Perencanaan* (Menciptakan Hubungan-hubungsn yang Harmonis)**

Langkah pertama dalam pembinaan keterampilan pembelajaran guru adalah merencanakan supervise diawali dengan menciptakan hubungan yang harmonis antara kepala madrasah dan guru, serta semua pihak yang terkait dengan program pembinaan keterampilan pembelajaran guru. Dalam

---

<sup>113</sup> Mulyono. M.A., *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*, (Yogyakarta : Ar- Ruzz Media, 2010) h. 23

upaya melaksanakan supervisi akademik diperlukan kejelasan informasi antar personil yang terkait. Tanpa adanya kejelasan, maka guru akan bingung, tidak tahu apa yang diharapkan oleh kepala madrasah, dan meyakini bahwa tujuan pokok dalam pengukuran kompetensi guru, sebagai langkah awal setiap pembinaan keterampilan pembelajaran melalui supervise akademik. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi guru yang baik dan kurang terampil dalam mengajar.

Untuk mewujudkan penciptaan hubungan yang harmonis diperlukan komunikasi yang efektif. Dalam komunikasi yang efektif memiliki sejumlah prinsip yang harus diterapkan oleh kepala madrasah, yaitu : 1) berbicara sebijaksana dan sebaik mungkin, 2) ikutilah pembicaraan orang lain secara seksama, 3) ciptakan hubungan interpersonal antar personil, 4) berpikirlah sebelum berbicara, 5) ikutilah norma-norma yang berlaku pada latar madrasah, 6) usahakanlah untuk memahami pendapat orang lain, 7) Konsentrasikan pada pesanmu, 8) kumpulkan materi untuk mengadakan diskusi bila perlu, 9) Persingkat pembicaraan, 10) Ciptakan ketidaksanggupan, 11) Bersemangatlah, 12) Raihlah sikap orang lain untuk membantu program, 13) Berkomunikasilah dengan “*eye communication*”, 14) Selalu mencoba, 15) Jadilah pendengar yang baik, 16) Ketahuilah kapan sebaiknya berhenti berkomunikasi.

Materi perencanaan yang dibahas adalah perangkat pembelajaran yang akan digunakan dalam kegiatan supervise di kelas. Kemudian menyepakati jadwal, instrument penilaian yang akan digunakan dalam supervisi. Dalam perencanaan ini harus disusun dengan baik karena dengan



perencanaan yang matang, maka sudah mencapai 50% tercapai tujuan. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT. Dalam surat Qs. Al – Hasyr : 18

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

**Artinya :** Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.<sup>114</sup>

Menurut Muhammad Ali Al Shabuni, yang dimaksud dengan “*wa al tandzuru nafsun maa qaddamat li ghadi* “ adalah hendaknya masing – masing individu memerhatikan amal – amal shaleh apa yang diperbuat untuk menghadapi Hari Kiamat.<sup>115</sup> Ayat ini memberi pesan kepada orang – orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Dalam Bahasa Manajemen, pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis ini disebut perancangan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target – target dan hasil – hasilnya di masa depan sehingga apa pun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib. Oleh karena itu dalam perencanaan supervise sangatlah penting untuk merencanakan segala sesuatunya, supaya tercapai tujuan yang ditetapkan efektif dan efisien.

<sup>114</sup> Depag RI Kalamy Qur'an, *Opcit.* H.453

<sup>115</sup> Muhammad Ali al Shabuni , *Shafwat al Tafsir, Jilid IV*, (Beirut : Dar al Fikr, tt) hlm 355

## 2) *Pelaksanaan*

Pelaksanaan supervise dengan menganalisis kebutuhan sebagai dalam pembinaan keterampilan pengajaran guru. Secara hakiki, kebutuhan merupakan upaya menentukan perbedaan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipersyaratkan dan secara nyata dimiliki. Dalam rangka memenuhi prinsip ini diperlukan analisis kebutuhan tentang keterampilan pengajaran guru yang harus dikembangkan melalui supervise pengajaran. Untuk melaksanakan kegiatan ini menggunakan langkah-langkah menganalisis kebutuhan sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan atau masalah-masalah pendidikan perbedaan (gap) apa saja yang ada antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang nyata dimiliki guru dan yang seharusnya dimiliki guru? Perbedaan di kelompok, disintesis dan diklarifikasi
- 2) Mengidentifikasi lingkungan dan hambatan-hambatannya
- 3) Menetapkan tujuan umum jangka panjang
- 4) Mengidentifikasi tugas-tugas manajemen yang dibutuhkan fase ini, seperti keuangan, sumber-sumber, perlengkapan dan media
- 5) Mencatat prosedur-prosedur untuk mengumpulkan informasi tambahan tentang pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki guru. Pergunakanlah teknik-teknik tertentu, seperti : mengundang konsultan dari luar madrasah, wawancara, dan kuesioner.
- 6) Mengidentifikasi dan mencatat kebutuhan-kebutuhan khusus pembinaan keterampilan pembelajaran guru. Pergunakanlah kata-kata perilaku atau performansi

- 7) Menetapkan kebutuhan-kebutuhan pembinaan keterampilan pembelajaran guru yang bisa dibina melalui teknik dan media selain pendidikan
- 8) Mencatat dan memberi kode kebutuhan-kebutuhan pembinaan keterampilan pembelajaran guru yang akan dibina melalui cara-cara lainnya.

### **3) Kunjungan Kelas (Supervisi akademik) dengan mengamati kegiatan belajar mengajar guru**

Dalam pengamatan, melaksanakan supervisi, kegiatannya adalah kunjungan kelas. Maka tugas guru adalah mengembangkan Strategi dan Media. Setelah tujuan-tujuan pembinaan keterampilan pengajaran berdasarkan kebutuhan-kebutuhan pembinaan yang diperoleh melalui analisis kebutuhan, kepala madrasah mengidentifikasi tentang:

- 1) Mendaftar pembinaan-pembinaan keterampilan pengajaran yang akan dilakukan dengan menggunakan teknik supervisi individual
- 2) Mendaftar pembinaan keterampilan pengajaran yang akan dilakukan melalui teknik supervisi kelompok
- 3) Mendaftar mengidentifikasi dan memilih teknik dan media supervisi yang siap digunakan untuk membina keterampilan pengajaran guru yang diperlukan.

### **4) Menilai (controlling )**

Prinsip dasar dalam merancang dan melaksanakan program penilaian adalah bahwa penilaian harus mengukur performansi atau

perilaku yang dispesifikasi pada tujuan supervisi akademik guru.

Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :

- 1) Katakan dengan jelas teknik-teknik penilaian
- 2) Tulislah masing-masing tujuan
- 3) Pilihlah atau kembangkan instrument-instrumen pengukuran yang secara efektif bisa menilai hasil yang telah dispesifikasi
- 4) Uji lapangan untuk mengetahui validitasnya
- 5) Organisasikan, analisis, dan rangkumlah hasilnya

#### **5) Tindak lanjut dan Revisi**

Sebagai langkah terakhir dalam pembinaan keterampilan pengajaran guru adalah merevisi program pembinaan. Revisi ini dilakukan seperlunya, sesuai dengan hasil penilaian yang telah dilakukan. Langkah-langkahnya sebagai berikut :<sup>116</sup>

- 1) Mereview rangkuman hasil penilaian
- 2) Apabila ternyata tujuan pembinaan keterampilan pengajaran guru tidak dicapai, maka sebaiknya dilakukan penilaian ulang terhadap pengetahuan, keterampilan dan sikap guru yang menjasi tujuan pembinaan
- 3) Apabila ternyata memang tujuannya belum tercapai maka mulailah merancang kembali program supervisi akademik guru.
- 4) Mengimplementasikan program pembinaan yang telah dirancang kembali pada masa berikutnya.

---

<sup>116</sup> Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Guru*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 1995). h. 32

Dengan pelaksanaan supervisi akademik oleh kepala madrasah akan dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis dan menciptakan iklim kerja yang memotivasi para guru untuk semakin meningkatkan produktifitas dan efektifitas kerjanya dalam upaya mencapai tujuan pendidikan.

### 3. Iklim Organisasi

#### a. Hakekat Iklim Organisasi

Kata iklim dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan dengan “suasana, keadaan”.<sup>117</sup> Sedangkan menurut istilah pengertian iklim adalah suasana atau keadaan yang tercipta karena interaksi dari seluruh personil yang ada di dalamnya.<sup>118</sup> Adapun kata organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu dari kata *organon* yang berarti alat. Ada beberapa pengertian organisasi yang dijelaskan oleh beberapa ahli berikut ini :

- 1) Chester I. Barnard, mendefinisikan oer organisasi adalah system kerja sama anantara dua orang atau lebih
- 2) James D. Mooney, menyatakan organisasi adalah setiap bentuk kerja sama untuk mencapai tujuan bersama
- 3) Dimock, mendefinisikan organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan untuk membentuk suatu kesatuan yang bukan melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan
- 4) Robbin, S.P., menjelaskan pengertian organisasi adalah suatu system yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.
- 5) Sondang P. Siagian mengemukakan organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antar dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan terdapat seorang/beberapa orang yang disebut bawahan

---

<sup>117</sup> Depdikbud, *Op. Cit.*, h. 369

<sup>118</sup> Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional; Layanan dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*, (Bandung: Alfabeta, 2010) h. 129

- 6) Philip Selznick, organisasi adalah pengaturan personal guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab.<sup>119</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka sekumpulan orang dapat dikatakan sebagai organisasi jika memenuhi delapan unsur pokok, yakni :

- 1) Organisasi merupakan sistem;
- 2) Adalanya pola aktivitas;
- 3) Adanya tujuan yang telah ditetapkan;
- 4) Adanya sekelompok orang;
- 5) Kerja sama;
- 6) Sistem koordinasi;
- 7) Pembagian tugas dan tanggung jawab;
- 8) Sumber daya organisasi.<sup>120</sup>

Pendapat lainnya mendefinisikan iklim organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.<sup>121</sup> Sedangkan menurut Syaiful Sagala, iklim organisasi adalah suatu kualitas masukan yang relatif dari lingkungan organisasi yang merupakan pengalaman yang dialami anggota organisasi mempengaruhi tingkah laku mereka.<sup>122</sup> Atau dapat juga didefinisikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan.<sup>123</sup>

---

<sup>119</sup>Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012) h.92-93

<sup>120</sup>*Ibid.*, h. 94

<sup>121</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit*, h. 130

<sup>122</sup>*Ibid.*, h. 131

<sup>123</sup>*Ibid.* h.56

Menurut Simamora iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologis organisasi.<sup>124</sup> Iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan.<sup>125</sup>

**Iklim organisasi menurut Byars & Rue, “*the physical environment, which includes factors such as temperature, humidity, ventilation, noise, light, and color, can have an impact on the design of jobs*”. “Iklim organisasi berupa faktor-faktor seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, suara gaduh, cahaya, dan warna, dapat berdampak terhadap perencanaan suatu pekerjaan”.**<sup>126</sup>

Pendapat lainnya mendefinisikan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi; memengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.<sup>127</sup> Menurut Owen, iklim organisasi adalah studi persepsi individu mengenai berbagai aspek lingkungan organisasinya.<sup>128</sup> Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.<sup>129</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa iklim organisasi adalah faktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik

---

<sup>124</sup>Henry Simamora, *Op. Cit.*, h. 49

<sup>125</sup>Alex S. Nitisemito. *Manajemen Personalia*. (Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1990) h. 184

<sup>126</sup>Loyd L. Bars & Leslie W. Rue, *Human Resource Management*. (The McGraw-Hill Companies, 2004) h. 102

<sup>127</sup>Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007) h. 121

<sup>128</sup>*Ibid.*, h. 122

<sup>129</sup>*Ibid.* h. 89

dalam suatu organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi perilaku orang-orang yang berada dalam organisasi tersebut yang ditandai dengan perasaan nyaman, kepuasan kerja, dan suasana penuh semangat.

#### **b. Macam-macam Iklim Organisasi**

Menurut Syaiful Sagala, ada dua ekstrimistas iklim organisasi, yaitu iklim terbuka dan tertutup. Iklim terbuka memiliki derajat kepercayaan dan semangat yang tinggi dan rendahnya perlawanan. Sedangkan iklim tertutup memiliki derajat kepercayaan dan semangat yang rendah dengan tingginya perlawanan.<sup>130</sup> Pada iklim terbuka para anggota memiliki kebebasan untuk berkreativitas dan melakukan inovasi, sehingga para anggota berlomba-lomba untuk menunjukkan prestasi kerja yang terbaik. Pada iklim tertutup pemimpin dan anggota ruang geraknya sempit, kaku, menekankan pada hal-hal yang bersifat rutinitas, sehingga anggota organisasi menjadi statis, frustrasi dan apatis.

Abdul Aziz Wahab membagi iklim organisasi menjadi beberapa macam. (1) Iklim Organisasi Terbuka, iklim organisasi semacam ini ditandai dengan seorang manajer dan anggota organisasi yang bersikap jujur dan terbuka. Seluruh anggota organisasi saling menghargai satu dengan lainnya. (2) Iklim Organisasi Mengikat, iklim semacam ini memiliki beberapa unsur yang diantaranya anggota organisasi berlaku profesional tetapi kebalikannya top manajernya berlaku kurang profesional (3) Iklim

---

<sup>130</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 131



Organisasi tidak Mengikat, iklim ini yang lebih menonjol dalam aktivitas organisasinya didukung oleh manajer, perhatian, fleksibel, tetapi kebalikannya anggota berlaku kurang profesional (4) Iklim Organisasi Tertutup, hal ini ditandai misalnya kepala madrasah yang tidak mendukung terhadap aktivitas anggota organisasi, alih-alih malah menghambat kemajuan organisasi, serta anggota organisasi aktivitasnya tidak jauh berbeda dengan pemimpinnya.<sup>131</sup>

Pendapat lainnya lebih memperinci lagi macam-macam iklim organisasi yang digolongkan sebagai berikut :

- a. Iklim terbuka, organisasi penuh semangat dan daya hidup; memberikan kepuasan pada anggota kelompok dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhannya
- b. Iklim bebas, tindakan kepemimpinan justru muncul pertama-tama dari kelompok. Pemimpin sedikit melakukan pengawasan, kepuasan kerja muncul karena dapat menyelesaikan kegiatan tertentu.
- c. Iklim terkontrol, sangat mementingkan tugas, kebutuhan anggota organisasi tidak diperhatikan
- d. Iklim yang familiar (kekeluargaan), suatu iklim yang terlalu bersifat manusiawi, dan tidak terkontrol
- e. Iklim keayahan (*paternal climate*), adanya penekanan bagi munculnya kegiatan kepemimpinan dari anggota organisasi. Kepala madrasah biasanya berusaha menekan dan tidak menghargai inisiatif orang-orang yang dipimpinnya
- f. Iklim tertutup, para anggota bersikap acuh atau masa bodoh anggota organisasi tidak memiliki kepuasan dari hasil kerja mereka.<sup>132</sup>

Berdasarkan pendapat-pendapat mengenai macam-macam iklim organisasi tersebut, dipahami bahwa secara langsung maupun tidak langsung iklim organisasi madrasah sangat dipengaruhi oleh gaya

---

<sup>131</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. "Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan". (Bandung, Alfabeta, 2006) h. 156

<sup>132</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 1994) h. 273-274

kepemimpinan yang demokratis, maka iklim organisasi madrasahny cenderung akan bersifat terbuka. Begitu halnya, apabila kepala madrasah lebih menerapkan gaya kepemimpinan otoriter, maka iklim organisasi madrasahny cenderung bersifat terkontrol atau bisa juga bersifat keayahan. Sebagaimana yang dikemukakan Burhanuddin, iklim organisasi lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah, karena dialah yang meletakkan landasan dan struktur dimana terjadinya interaksi social dalam organisasi madrasahny.<sup>133</sup>

### c. Karakteristik Iklim Organisasi yang Kondusif

Iklim organisasi madrasah yang kondusif merupakan prasyarat bagi terselenggaranya proses belajar mengajar yang efektif. Lingkungan madrasah yang aman dan tertib, optimism dan harapan yang tinggi dari warga madrasah, kesehatan madrasah, dan kegiatan yang terpusat pada peserta didik adalah contoh iklim organisasi madrasah yang menumbuhkan semangat belajar peserta didik.

Teori atribusi mengemukakan bahwa untuk mengidentifikasi perilaku individu atau sebuah organisasi, maka haruslah dicari penyebabnya dari lingkungan internal atau eksternal.<sup>134</sup> Dalam teori atribusi, lingkungan internal dan eksternal dianggap sebagai penyebab terbentuknya sebuah perilaku. Perilaku yang disebabkan lingkungan internal adalah perilaku yang berada dibawah kendali pribadi dari individu internal organisasi

---

<sup>133</sup>*Ibid.*, h. 274

<sup>134</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, alih bahasa Benyamin Molan, (Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA, 2006) Edisi ke-10, h. 172

itu. Sedangkan eksternal, merujuk pada hasil yang berasal dari lingkungan luar yaitu bahwa individu dipaksakan perilakunya karena situasi di lingkungan eksternal.<sup>135</sup>

Beberapa unsur khas yang dapat membentuk iklim organisasi yang menyenangkan menurut Keith Davis dan John W. Newstrom adalah:

- 1) Kualitas kepemimpinan
- 2) Kadar kepercayaan
- 3) Komunikasi, keatas dan kebawah
- 4) Perasaan melakukan pekerjaan yang bermanfaat
- 5) Tanggung jawab
- 6) Imbalan yang adil
- 7) Tekanan pekerjaan nalar
- 8) Kesempatan
- 9) Pengendalian, struktur, birokrasi yang nalar
- 10) Keterlibatan pegawai, keikutsertaan<sup>136</sup>

Menurut Burhanuddin, iklim organisasi yang kondusif adalah iklim organisasi terbuka yang bercirikan: tindakan-tindakan pimpinan lancar dan serasi baik dari kelompok maupun pimpinan, para anggota kelompok mudah memperoleh kepuasan kerja, semua kebutuhan pribadi terpenuhi.<sup>137</sup>

Pendapat lain menjelaskan, bahwa iklim organisasi yang berkualitas menurut Croft ditandai adanya suasana penuh semangat dan adanya daya hidup, memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.<sup>138</sup> Sedangkan menurut Syaiful Sagala, dimensi iklim organisasi meliputi: 1) adanya rasa tanggung jawab, 2) adanya standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan,

---

<sup>135</sup>Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah Edisi 3*. (Jakarta: Dirjen Diknasmen Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2001) h. 45

<sup>136</sup>Keith Davis and John W. Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, Terjemahan Aan Komariah, (Jakarta: Erlangga, 1985) h. 24

<sup>137</sup>Burhanuddin, *Op. Cit.*, h. 273

<sup>138</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 129

3) adanya *reward* yang diperoleh sebagai pengakuan terhadap prestasi, 4) saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan, dan 5) adanya semangat yang kuat dalam tim kerja.<sup>139</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif, maka kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab kepemimpinannya yang bersifat terbuka, dimana selalu memperhatikan kebutuhan dan tuntunan guru maupun madrasah, menerapkan kepemimpinan yang demokratis, selalu menjaga hubungan kerja sama yang harmonis antara seluruh personil madrasah.

#### **d. Urgensi Iklim Organisasi**

Menurut Syaiful Sagala, iklim tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan dan dapat mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim organisasi dapat menyenangkan dapat pula tidak menyenangkan, oleh karena itu iklim organisasi di bangun melalui kegiatan dan mempunyai akibat atau dampak bagi organisasi.<sup>140</sup> Croft juga menjelaskan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan mampu membuat karyawan menjadi lebih semangat, memiliki daya hidup, dan memberikan kepuasan kepada anggota organisasi.<sup>141</sup> Burhanuddin juga menyatakan bahwa iklim organisasi yang

---

<sup>139</sup>*Ibid.*, h. 130

<sup>140</sup>*Ibid.*, h. 129

<sup>141</sup>*Ibid.*, h. 129-130

tinggi akan menunjukkan produktivitas yang tinggi pula. Pekerja yang bahagia, berarti juga adalah pekerja yang produktif.<sup>142</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa iklim organisasi yang kondusif akan dapat meningkatkan motivasi kerja dalam diri seseorang, akan bekerja dengan suasana yang bahagia dan semangat, sehingga hasil kerjanya pun akan dapat tercapai dengan lebih baik dibandingkan apabila seseorang bekerja dengan iklim yang kurang fasilitas, kurang adanya suasana kekeluargaan dan keakraban, maka mereka akan bekerja dengan keterpaksaan, cepat jenuh dan bosan, dan hasilnya pun akan kurang maksimal.

Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan iklim organisasi yang kondusif. Sebagaimana yang dikemukakan Burhanuddin, beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan iklim organisasi adalah:

- 1) Memperhatikan dan memenuhi tuntutan pribadi dan organisasi
- 2) Informasi jabatan dan tugas pada setiap anggota organisasi
- 3) Menerapkan kepemimpinan yang transaksional dan demokratis
- 4) Melaksanakan pengawasan dan pembinaan secara efektif terhadap para anggota organisasi madrasah
- 5) Penilaian program kerja staf madrasah dalam rangka perbaikan dan pembinaan serta pengembangannya secara optimal.<sup>143</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa agar iklim organisasi kondusif, maka pimpinan organisasi hendaknya selalu memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya dengan baik terutama yang berhubungan dengan pelaksanaan kerjanya. Pimpinan yang

---

<sup>142</sup>Burhanuddin, *Op. Cit.*, h. 275

<sup>143</sup>*Ibid.*, h. 280-281

selalu memperhatikan kebutuhan karyawan, akan membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai.

Selain itu dalam meningkatkan iklim organisasi hendaknya pemimpin melaksanakan kepemimpinan yang terbuka, kerja sama, dan demokratis. Dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya, haruslah dengan lemah lembut, sehingga timbul rasa nyaman bagi para pegawainya dalam bekerja, tidak merasa tertekan dan terintimidasi. Bahkan dalam Al-quran pun dijelaskan bahwa dalam berinteraksi haruslah berdasarkan kasih sayang dan lemah lembut, termasuk para atasan kepada bawahannya agar mereka mendukung keberadaan atasannya dengan sepenuh hati sehingga mereka mengindahkan segala perintah atau imbauannya.<sup>144</sup> Sebagaimana dijelaskan dalam surat Ali-Imran ayat 159 berikut:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ إِنَّكَ لَنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepadanya. (Ali Imran : 159).<sup>145</sup>

<sup>144</sup> Ali Muhammad Taufiq, *Op. Cit.*, h. 81

<sup>145</sup> Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 103

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dan kajian al-qur'an dapat disintesis bahwa iklim organisasi yang kondusif, yang mampu memberikan suasana kerja yang kooperatif, saling membantu, interaktif, saling menghargai, memaafkan satu dengan yang lain, suka bermusyawarah dalam menyelesaikan masalah, mengedepankan kepentingan bersama, hal-hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja para guru semakin baik lagi. Guru yang selalu diperhatikan saran dan ide-idenya, dihargai, diberikan bantuan dan bimbingan, diberikan kesempatan untuk berkembang dan berinovasi akan membuat semangat kerja guru semakin meningkat dan kinerja guru pun semakin baik.

#### **4. Motivasi Kerja Guru**

##### **a. Hakekat Motivasi Kerja Guru**

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang berarti “bergerak” atau *to move*. Jadi, motivasi diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri organisme yang mendorong untuk berbuat atau merupan *driving force*.<sup>146</sup> Dalam bahasa Agama istilah motivasi menurut Tayar Yusuf tidak jauh berbeda artinya dengan “niatan/niat”, (*Innamal 'a'amalu binniat* sesungguhnya perbuatan itu tergantung pada niat), yaitu kecenderungan hati yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan sesuatu.<sup>147</sup> Dengan demikian dapat dipahami bahwa pengertian dasar

---

<sup>146</sup>Bimo Walgito, *Pengantar Psikologi Umum*, (Yogyakarta: Andi, 2004) h. 220

<sup>147</sup>Tayar Yusuf dan Syaiful Anwar, *Metodologi Pengajaran Agama dan Bahasa Arab*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997) h. 97

motivasi ialah keadaan internal organisme baik manusia ataupun hewan yang mendorongnya untuk berbuat sesuatu.

Berdasarkan pengertian di atas, makna motivasi berarti “pemasok” daya (*energizer*) untuk bertingkah laku secara terarah.<sup>148</sup> Pendapat tersebut senada dengan apa yang dikemukakan Abu Ahmadi bahwa motivasi adalah “kekuatan daya penggerak keaktifan”.<sup>149</sup> dan menurut Sumadi Suryabrata, motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.<sup>150</sup> Adapun menurut Wibowo, motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan.<sup>151</sup>

Menurut Siagian yang dimaksud dengan motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya serta menunaikan kewajibannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.<sup>152</sup> Selanjutnya Bittel berpendapat bahwa motivasi adalah proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi. Kebutuhan yang sangat individual untuk bertahan hidup, keamanan, perkawinan,

---

<sup>148</sup>Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1997) h. 136

<sup>149</sup>Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *Ilmu Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1991) h. 122

<sup>150</sup>Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Rajawali, 1995) h. 70

<sup>151</sup>Wibowo, *Op. Cit.*, h. 379

<sup>152</sup>Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, h. 138



kehormatan, pencapaian, kekuasaan pertumbuhan dan rasa harga diri.<sup>153</sup> Sedangkan menurut pendapat Kartini Kartono mengatakan bahwa “Motivasi berasal dari kata motives yang berarti sebab alasan dasar, pemikiran dasar, dorongan untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berpengaruh besar terhadap tingkah laku manusia”.<sup>154</sup>

Menurut Robins bahwa motivasi adalah kegiatan untuk menjelaskan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan, upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual.<sup>155</sup> Motivasi merupakan faktor tetap yang dapat digunakan pada segala macam profesi dan pekerjaan. Motivasi akan bermanfaat bagi siapa saja yang menuntut keefisienan dan keefektifan dalam melakukan pekerjaan. Memotivasi guru akan meningkatkan efektifitas pemberian instruksi di ruang kelas dan akan lebih melibatkan diri dalam pengelolaan madrasah. Bagaimanapun juga, guru tidak hanya memerlukan penyesuaian dan pembayaran gaji berkala serta insentif berupa uang tetapi teknologi dan fasilitas yang tepat akan meningkatkan efektifitas manajemen kelas dan perbaikan madrasah.<sup>156</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut mengenai pengertian motivasi dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu

---

<sup>153</sup>L.R. Bittel dan J. Newton, *Pedoman Bagi Penyelia I*, Terjemahan Bambang Hartono (Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo, 1996) h. 293

<sup>154</sup>Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Press, 2005) h. 167

<sup>155</sup>Stephen P. Robbins, *Perilaku Op. Cit.*, h. 198

<sup>156</sup>F. I Ofoegbu, “*Teacher Motivation: A factor for Classroom Effectiveness and School Improvement in Nigeria*”, *College Student Journal*, Mart, 38:1, ProQuest Psychology Journal, 2004, h. 88

tujuan. Dengan demikian motivasi seseorang timbul dikarenakan adanya kebutuhan dan upaya untuk memenuhi kebutuhan tersebut itulah yang menimbulkan motivasi dalam dirinya. Proses motivasi diawali oleh adanya kebutuhan.

Kebutuhan itu akan menimbulkan suatu kegiatan-kegiatan motivasi yang akan mempengaruhi tingkat kinerja dan tingkat kinerja tersebut mempengaruhi insentif organisasi dan ganjaran mempengaruhi kepuasan. Apabila kepuasan telah terpenuhi, maka akan muncul pula kebutuhan-kebutuhan baru, demikian seterusnya.

Firman Allah SWT yang memberikan motivasi kepada makhluknya agar selalu bersemangat dalam berbuat kebaikan dan bahkan disuruh untuk melakukan yang terbaik, karena Allah akan memberikan pahala yang berlimpah dan tidak akan mengurangi sedikitpun. Hal ini dikaitkan dengan seorang pimpinan harus memberikan dorongan yang kuat, supaya guru-guru mempunyai jiwa untuk berlomba-lomba dalam kebaikan. Tercantum dalam yang muncul dari diri seseorang untuk melakukan tugas secara keseluruhan berdasarkan tanggung jawab masing-masing.<sup>157</sup> Pendapat senada juga mendefinisikan motivasi kerja adalah pendorong bagi seseorang Qs. At – Thur : 21

وَالَّذِينَ آمَنُوا وَاتَّبَعَتْهُمْ ذُرِّيَّتُهُمْ بِإِيمَانٍ أَلْحَقْنَا بِهِمْ ذُرِّيَّتَهُمْ وَمَا  
أَلْتَنَاهُمْ مِّنْ عَمَلِهِمْ مِّنْ شَيْءٍ كُلُّ امْرِئٍ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴿٢١﴾

Artinya : Dan orang-orang yang beriman, dan yang anak cucu mereka mengikuti mereka dalam keimanan, Kami hubungkan anak cucu mereka

<sup>157</sup> Djaali, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007) h. 113

dengan mereka[1426], dan Kami tiada mengurangi sedikitpun dari pahala amal mereka. tiap-tiap manusia terikat dengan apa yang dikerjakannya.<sup>158</sup>

Sehubungan dengan kebutuhan manusia yang mendasari timbulnya motivasi, ada beberapa pendapat mengenai kebutuhan tersebut, antara lain yang dikemukakan oleh Maslow, sebagaimana dikutip Djaali bahwa kebutuhan hidup manusia terbagi atas lima tingkatan kebutuhan, dari kebutuhan manusia yang paling rendah sampai pada kebutuhan manusia yang paling tinggi, yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*) yaitu kebutuhan dasar yang harus dipenuhi terlebih dahulu agar dapat hidup secara normal, seperti sandang, pangan, papan, istirahat, tidur, dan hubungan seks. Untuk memenuhi hubungan tersebut manusia harus berusaha keras untuk mencari rezeki.
- b. Kebutuhan keselamatan (*safety needs, security needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan, atau perlindungan dari ancaman yang membahayakan kelangsungan hidup dan kehidupan dengan segala aspeknya.
- c. Kebutuhan berkelompok/social (*social needs, love needs, belonging needs, affection needs*) yaitu kebutuhan hidup berkelompok, bergaul, bermasyarakat, ingin mencintai dan dicintai serta ingin memiliki dan dimiliki.
- d. Kebutuhan penghormatan (*esteem needs, egoistic needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh kehormatan, penghormatan, pujian, penghargaan, dan pengakuan.
- e. Kebutuhan Aktualisasi diri (*self-actualization needs, self-realization needs, self-fulfillment needs, self-expression needs*), yaitu kebutuhan seseorang untuk memperoleh kebanggaan, kekaguman dan kemasyhuran sebagai pribadi yang mampu dan berhasil mewujudkan potensi bakatnya dengan hasil prestasi yang luar biasa.<sup>159</sup>

---

<sup>158</sup> Depag RI Kalamy Qur'an, *Opcit.* h.453

<sup>159</sup> Djaali, *Opcit.* h. 110

Berdasarkan uraian di atas dapat dipahami bahwa motivasi adalah kondisi fisiologis dan psikologis yang terdapat dalam diri pribadi seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan. Aktivitas yang dimaksud dapat berupa aktivitas pekerja, karyawan, pimpinan, kepala madrasah maupun guru. Dengan demikian, konsep motivasi dapat diterapkan di dalam bidang manajemen, antara lain motivasi kerja.

Pada hakikatnya dalam kehidupan manusia, selalu terjadi berbagai aktivitas. Salah satu aktivitas ditunjukkan dalam gerakan yang dinamakan kerja. Bekerja mengandung arti “melaksanakan tugas yang diakhiri dengan buah karya”.<sup>160</sup> Pendapat lainnya mengatakan, seorang itu kerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau istirahat untuk aktif dan melakukan sesuatu.<sup>161</sup> Jadi bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

**Menurut Timotius, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah “suatu perangsang keinginan dan daya gerak yang menyebabkan seorang guru bersemangat dalam mengajar karena terpenuhi kebutuhannya”. Sedangkan pendapat lain menyebutkan bahwa motivasi “suatu proses yang mendorong orang-orang untuk berbuat mencapai tujuan yang diinginkan”.<sup>162</sup>**

---

<sup>160</sup>*Ibid.*, h. 113

<sup>161</sup>*Ibid.* h. 57

<sup>162</sup>Timotius, *Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru*, <http://www.skrihsizone.com>. Diakses tanggal 18 Juni 2014

Pendapat lainnya mendefinisikan motivasi kerja adalah dorongan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik, juga merupakan faktor yang membuat perbedaan antara sukses dan gagalnya dalam banyak hal dan merupakan tenaga emosional yang sangat penting untuk sesuatu pekerjaan yang baru.<sup>163</sup> Adapun menurut Kadarisman, motivasi kerja adalah oenggerak dan pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya.<sup>164</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi kerja guru adalah suatu dorongan dalam diri seorang guru untuk melakukan tugas dan tanggung jawab dengan penuh semangat dalam upaya mencapai tujuan dengan lebih optimal.

Motivasi dan produktivitas dari pengajaran professional dapat ditingkatkan melalui pendekatan situasional atau lingkungan. Menurut Wakefield variasi gaya mengajar diantara ahli/profesional dengan beberapa, menjadi lebih efektif dari pada dasar lain yang sedang berlangsung dalam pendidikan tersebut dan kebutuhan masyarakat dari peserta didik-siswi. Suatu gaya manajerial administrative yang efektif harus diadopsi untuk merubah keinginan pelajar dan guru berupaya untuk mencari segala hal untuk mencapai sukses.<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup>Darisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012) h. 278

<sup>164</sup>*Ibid.* h. 90

<sup>165</sup>Robert C. Reiger and Judith Stang, “*Manajemen and Motivation: an Alysis of Productivity in Education and workplace*”. Education, Vol. 121, No. 1 (California: Chula Vista, 2000) h. 62-64

Menurut Hamzah B. Uno, yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah “suatu proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilaku mereka dapat diarahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”<sup>166</sup> Oleh karena itu indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui kerja guru adalah:

- a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- e. Memiliki perasaan senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain
- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya
- h. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan kerjanya
- i. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
- j. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman atau atasan.<sup>167</sup>

Memperhatikan berbagai pendapat tersebut di atas dapat dirumuskan kontruksi bahwa motivasi kerja adalah bentuk sebagai cara yang lebih baik. Orientasi pada tujuan tersebut mengandung makna kesediaan menerima tantangan pada tujuan yang sulit namun yakin masih mampu mencapainya sehingga resiko yang dihadapi tidak terlalu besar. Mengacu pada uraian teori di atas, dapat dipahami bahwa motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang.

## **b. Tujuan Motivasi Kerja**

Salah satu tantangan berat bagi organisasi adalah bagaimana motivasi karyawan agar bisa tumbuh dan terbina dengan baik. Motivasi

---

<sup>166</sup>Hamzah B. Uno, *Op. Cit.*, h. 71

<sup>167</sup>*Ibid.*, h. 73

merupakan suatu kekuatan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, sehingga dapat mencapai hasil kerja yang maksimal.<sup>168</sup>

Sebagaimana juga yang dikemukakan Saydam bahwa tujuan pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
- 4) Meningkatkan prestasi kerja
- 5) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 6) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 7) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.<sup>169</sup>

Begitu juga halnya dalam organisasi madrasah seperti madrasah, menumbuhkan dan membina motivasi dalam diri guru sangatlah penting. Apabila seorang guru memiliki motivasi kerja yang tinggi, mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kurikulum yang berlaku di madrasah/madrasah sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Oleh karena itu pemimpin madrasah atau madrasah harus selalu dapat memotivasi para gurunya dengan selalu memelihara semangat, kesadaran dan kesungguhan dari anggotanya untuk terus bergerak menunjukkan kinerja yang optimal.

Al-Qur'an juga menjelaskan tentang pentingnya memiliki motivasi dengan adanya larangan untuk bersikap lemah, putus asa, dan bersedih, dan

---

<sup>168</sup>Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul*, (Lombok: Holistica, 2012) h. 47

<sup>169</sup>Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia(Human Resource Management): Suatu Pendekatan Mikro (dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Djambatan, 2000) h. 328

Allah SWT memberikan semangat bagi kaum muslim agar selalu percaya diri dengan derajat yang tinggi dan kebahagiaan di akhirat, sebagaimana dalam surat Ali Imran ayat 139 dan Fusshilat ayat 30:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

Artinya: “janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman” (Ali Imran; 139).<sup>170</sup>

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَامُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya: “sesungguhnya orang-orang yang mengatakan “Tuhan kami ialah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: “janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”. (Fusshilat:30)<sup>171</sup>

### c. Karakteristik Motivasi Kerja Guru

Berbagai ciri yang dapat dilihat dan diamati bagi seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi, antara lain;

<sup>170</sup>Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, h. 89

<sup>171</sup>*Ibid.*, h. 777



- 1) Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok
- 2) Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit
- 3) Seringkali terdapat umpan balik yang kontret tentang bagaimana seharusnya ia melaksanakan tugas secara optimal, efektif dan efisien.<sup>172</sup>
- 4) Pendapat lain menyebutkan bahwa guru yang memiliki motivasi kerja karakteristiknya adalah:
- 5) Keinginan bekerja dan melaksanakan tugas untuk memperoleh kebanggaan pribadi
- 6) Memiliki sifat-sifat seperti tekun bekerja, tabah hati
- 7) Suka bekerja dengan orang yang dapat memberi sumbangan yang sempurna
- 8) Sering menetapkan tahap pencapaian untuk dicapai
- 9) Memberi perhatian kepada masa yang akan datang
- 10) Hanya terdapat sedikit resiko gagal
- 11) Mereka amat bertanggung jawab<sup>173</sup>

Menurut Djaali, bahwa seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat dilihat dan ditandai oleh beberapa hal yang berkenaan dengan pribadinya sebagai berikut:

- a. Menyukai tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi
- b. Mencari situasi dimana dapat memperoleh umpan balik dengan segera baik dari pimpinan maupun teman sejawat
- c. Senang bekerja sendiri, sehingga kemampuan diri dapat dikedepankan
- d. senang bersaing mengungguli prestasi bekerja orang lain
- e. memiliki kemampuan menanggukuhkan pemuasan keinginan demi pekerjaan, dan
- f. tidak tergugah sekedar mendapatkan uang, status, atau keuntungan lainnya.<sup>174</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan karakteristik seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi antara lain: dapat bekerja sendiri, dapat

---

<sup>172</sup>Djaali, *Op. Cit.*, h. 114

<sup>173</sup>Timotius, *Loc. Cit.*

<sup>174</sup>Djaali, *Op. Cit.*, h. 113

mengambil inisiatif sendiri tanpa instruksi yang banyak, dapat diberi wewenang dan tanggung jawab lebih besar, tidak perlu selalu diberikan motivasi, dan proses kerja tinggi.<sup>175</sup>

Pendapat lain menyebutkan ada enam karakteristik pegawai yang memiliki motivasi kerja yang tinggi yaitu:

- 1) memiliki tingkat tanggung jawab
- 2) berani mengambil dan memikul resiko
- 3) memiliki tujuan yang realistic
- 4) memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- 5) memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan
- 6) mencari kesempatan untuk merealisasi rencana yang telah diprogramkan.<sup>176</sup>

Selain dari pada itu ada pendapat yang menjelaskan beberapa karakteristik seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi adalah:

- 1) melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya
- 2) melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan
- 3) menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan
- 4) berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu
- 5) melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan
- 6) mengerjakan sesuatu yang sangat berarti
- 7) melakukan sesuatu yang lebih baik.<sup>177</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat dipahami bahwa guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan selalu bertanggung jawab atas tugas apapun yang diberikan kepadanya. Seberat apapun tugas,

---

<sup>175</sup>Kadarisman, *Op, Cit.*, h. 315

<sup>176</sup>Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryanan, *Guru Profesional*, (Bandung: Refika Aditama, 2012) h. 61

<sup>177</sup>*Ibid.* h. 89

guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan berusaha mengerjakan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan merencanakan dan menentukan terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapainya dan langkah-langkah untuk mencapai tujuan tersebut. Guru yang bermotivasi kerja tinggi tidak akan mau mengerjakan sesuatu tanpa ada tujuan yang jelas. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi juga sangat menyukai berbagai jenis tugas yang menuntut tanggung jawab pribadi, menantang, dan selalu ingin agar hasil kerjanya diberikan penilaian, karena itu merupakan kepuasan kerjanya. Guru yang memiliki motivasi kerja tinggi tidak mudah putus asa, apalagi merasa bosan dan jenuh, karena mereka sangat mencintai tugas dan profesinya, tugas dan tanggung jawab tidak dianggap sebagai beban, dan selalu berusaha meningkatkan kompetensi diri maupun profesinya.

#### **d. Upaya Meningkatkan Motivasi Kerja**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa motivasi kerja yang dimiliki seseorang akan menentukan pelaksanaan dan pencapaian mutu hasil kerjanya. Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja. Menurut Wibowo, ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun motivasi antara lain:

- 1) Menilai sikap, yaitu manajer harus memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Manajer harus memastikan bahwa bawahannya mengetahui peran dan arti penting mereka, sehingga bawahannya yakin atas kemampuan pemimpinnya.
- 2) Menjadi manajer yang baik, yaitu mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, mempercayai orang, loyal pada teman sekerja, dan menghindari politik kantor.

- 3) Memperbaiki komunikasi, dengan menyediakan informasi yang akurat dan detail, sistem manajemen yang terbuka, melibatkan anggota tim
- 4) Menciptakan budaya tidak mengalah
- 5) Memenangkan kerja sama, yaitu manajer harus mampu meyakinkan bawahannya bahwa manajer selalu mengawasi dan mendukung
- 6) Mendorong inisiatif bawahan untuk mencapai dan menetapkan target tinggi tetapi realistik.<sup>178</sup>

Pendapat lain yang dikemukakan Veithzal Rivai, bahwa untuk memotivasi seseorang agar mau bekerja secara optimal, ada beberapa prinsip yang dapat diikuti untuk mencapai apa yang diinginkan oleh organisasi, adalah sebagai berikut:

- 1) Prinsip partisipasi, yaitu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk ikut berpartisipasi di dalam menentukan tujuan kerja yang ingin dicapai
- 2) Prinsip komunikasi, yaitu bawahan sebaiknya diberi informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas
- 3) Prinsip mengakui andil bawahan
- 4) Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu memberikan otoritas kepada bawahan untuk memutuskan sesuatu yang mempengaruhi hasil kerja
- 5) Prinsip memberikan perhatian timbal balik, yaitu atasan tidak hanya menginginkan bawahannya menyadari apa yang diinginkannya, tetapi juga menaruh perhatian terhadap apa yang diinginkan bawahannya.<sup>179</sup>

Menurut Burhanuddin, motivasi yang diberikan kepada individu dan kelompok ada dua macam, yaitu: 1) motivasi positif, yaitu proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang diinginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. 2) motivasi negatif, yaitu usaha mempengaruhi orang lain dengan

---

<sup>178</sup> Wibowo, *Op. Cit.*, h. 381-385

<sup>179</sup> Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership; Membangun Superleadership Melalui Kecerdasan Spiritual*, h. 412-413

cara menakut-nakuti.<sup>180</sup> Pendapat senada juga dikemukakan Ranupandoyo, bahwa dalam pemberian motivasi ada dua cara yaitu: 1) motivasi positif, dengan cara pemberian imbalan yang menguntungkan pegawai. 2) motivasi negatif, dengan cara pemberian ancaman atau sanksi.<sup>181</sup>

Lebih lanjut Burhanuddin, menjelaskan beberapa cara yang dapat diterapkan pemimpin dalam memotivasi atau menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya, yaitu:

- 1) Jelaskan tujuan organisasi kepada setiap orang yang ada dalam organisasi, agar mereka mempunyai kesadaran yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan
- 2) Jelaskan filsafat yang dianut oleh pemimpin organisasi dalam mewujudkan misi organisasinya
- 3) Ciptakanlah hubungan yang baik dengan bawahan dengan jalan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang demokratis
- 4) Berikan tanggung jawab tertentu pada bawahan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, sehingga yang bersangkutan merasa benar-benar dihargai dan terdorong untuk menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab.
- 5) Tingkatkanlah partisipasi anggota-anggota organisasi dengan penuh keterbukaan, agar mereka merasa diperlakukan dan terdorong untuk menyumbangkan pemikiran dalam mengambil keputusan secara jitu.
- 6) Perkayalah pekerjaan masing-masing anggota dengan tujuan melahirkan suasana kerja yang menantang bagi mereka dalam membereskan pekerjaan dengan penuh kesuksesan
- 7) Ciptakan persaingan yang sehat di tengah-tengah anggota kelompok
- 8) Internalisasi, berusaha membangkitkan semangat kerja bawahan dengan jalan memanfaatkan potensi atau dorongan yang telah tumbuh dalam diri seseorang
- 9) Informasi yang terbuka dari pihak pimpinan, terutama terhadap latar belakang kerja yang akan atau sedang berlangsung

---

<sup>180</sup>Burhanuddin, *Op. Cit.*, h. 232

<sup>181</sup>Kadarisman, *Op. Cit.*, h. 314

- 10) Pemimpin organisasi sebaiknya menaruh perhatian yang serius terhadap bawahannya secara individual, sehingga dapat menggerakannya sesuai dengan kodrat individu yang bersangkutan.<sup>182</sup>

Pendapat lainnya menjelaskan beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja seseorang antara lain adalah:

- 1) Mengikutsertakan mereka dalam proses pengambilan keputusan
- 2) Meminta tanggapan atau komentar mereka atas program yang akan disusun
- 3) Menginformasikan umpan balik kepada mereka atas hasil pekerjaan mereka sendiri
- 4) Meningkatkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan bidang masing-masing
- 5) Memberi kesempatan mereka untuk ikut serta memiliki saham perusahaan (kalau organisasi swasta)<sup>183</sup>

Adapun menurut Sobry Sutikno, cara-cara yang dapat dilakukan pemimpin dalam meningkatkan motivasi kerja karyawannya antara lain:

- 1) Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif
- 2) Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam pembuatan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka
- 3) Memberi insentif material kepada karyawan yang berprestasi baik
- 4) Tanggung jawab terhadap tugas
- 5) Kompetisi, persaingan baik individu maupun kelompok
- 6) Pujian, yang diberikan kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik
- 7) Memberikan semacam *punishment*, dll.<sup>184</sup>

---

<sup>182</sup>Burhanuddin, *Op. Cit.*, h. 243-245

<sup>183</sup>Kadarisman, *Op. Cit.*, h. 309

<sup>184</sup>Sobry Sutikno, *Op. Cit.*, h. 53-54

Sedangkan menurut Ranupan Dojo, teknik memberikan motivasi pada pegawai antara lain:

- 1) Pemberian perhatian yang tulus kepada pegawai sebagai individu
- 2) Penghargaan terhadap prestasi yang dilakukan
- 3) Pemberian informasi yang jelas tentang tujuan pekerjaan dan umpan balik terhadap hasil pekerjaan
- 4) Persaingan sehat dalam berprestasi
- 5) Pemberian kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan
- 6) Pemberian kompensasi yang wajar kepada pegawai
- 7) Kesempatan untuk maju dan pengembangan potensi diri.<sup>185</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa motivasi yang dimiliki seseorang sangat penting agar hasil dari apa yang dikerjakannya dapat mencapai tujuan yang optimal. Karena orang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan melakukan apa saja agar hasil pekerjaannya memuaskan baik bagi dirinya maupun orang lain. Oleh karena itu penting kiranya dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan motivasi kerja dalam diri guru.

Upaya untuk meningkatkan dan membina motivasi kerja dalam diri guru harus dilakukan baik dari guru itu sendiri maupun dari lingkungan di luar dirinya. Guru harus selalu berupaya meningkatkan dan membina motivasi kerja yang tinggi dalam dirinya, dan lingkungan di luar dirinya terutama kepala madrasah akan besar pengaruhnya dalam membantu guru meningkatkan dan membina motivasi kerjanya. Untuk itu peran pimpinan

---

<sup>185</sup>Kadarisman, *Op. Cit.*, h. 316

madrasah sangat diperlukan untuk selalu meningkatkan dan membina motivasi kerja para guru.

- e. Semangat untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerjanya. Untuk itu kepala madrasah sebagai pimpinan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin dengan efektif, sehingga mampu meningkatkan kinerja para gurunya dengan lebih baik lagi.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

Penelitian mengenai Supervisi Akademik kepala Madrasah, Profesionalisme Guru, Iklim Organisasi, Motivasi Guru dan Kinerja Guru sudah banyak dilakukan baik oleh lembaga-lembaga penelitian, konsultan-konsultan dan individu-individu. Oleh karena itu untuk memperluas pandangan dan tinjauan pustaka, teori-teori yang telah penulis kemukakan penelitian terdahulu.

Penelitian yang diajukan oleh Satriyo (1997) dengan judul Pengaruh Perilaku Pemimpin, Iklim Organisasi dan Kinerja terhadap Motivasi Kerja studinya yang dilakukan pada Kantor Dinas Pendapatan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur cabang Malang, menyimpulkan bahwa :1) Perilaku pimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ( $\beta=0,0153$ ),  $\rho<0,01$ ), 2) Secara bersama-sama perilaku pimpinan, iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai ( $R=0,6233$ ,  $\rho<0,01$ ).

Penelitian yang diajukan oleh Falah Yunus (2014) dengan judul Pengaruh Persepsi Pada Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap



Kepuasan Kerja, Komitmen, Kinerja dan Kompetensi Profesional Guru SMA di Kota Samarinda, menyimpulkan bahwa persepsi guru pada kepemimpinan Kepala Madrasah berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Guru ( $t_{hitung}=2,248, \rho=0,015<0,01$ ).

Silvia Margaret, (2015). *“Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Ekonomi SMA di Kabupaten Sleman”*. Pascasarjana Universitas Negeri Yogyakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik kepala madrasah terhadap kinerja guru ekonomi Madrasah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,302, nilai  $t$  sebesar 2,209, dan nilai signifikansi 0,032. (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap kinerja guru ekonomi Madrasah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai koefisien regresi sebesar 1,139, nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,174, dan nilai signifikansi 0,000. (3) Terdapat pengaruh supervisi akademik kepala madrasah dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja guru ekonomi Madrasah Menengah Atas (SMA) di Kabupaten Sleman dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 26,611 dan nilai signifikansi sebesar 0,000.

Penelitian yang dilaksanakan oleh Erjati Abbas yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Kepala Madrasah, Iklim Organisasi, Motivasi dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru Madrasah Ibtidaiyah Negeri se-Kota Bandar Lampung (2015), menyimpulkan bahwa iklim organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan hasil bahwa jika faktor iklim organisasi meningkat sebesar 0,965 maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 5,429. Koefisien regresi  $b$  sebesar 0,965 mengindikasikan besarnya penambahan tingkat kinerja guru untuk setiap peningkatan iklim organisasi.

Berdasarkan uraian hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi dengan kinerja guru di MIN se-Kota Bandar Lampung. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi maka akan semakin meningkat kinerja guru di MIN se-Kota Bandar Lampung. Bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru, dimana apabila skor motivasi kerja guru naik maka kinerja guru juga naik. Dengan demikian dapat dijelaskan pula bahwa jika faktor motivasi kerja guru meningkat sebesar 0,947 maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja guru sebesar 5,544. Koefisien regresi  $b$  sebesar 0,947 mengindikasikan besarnya penambahan tingkat kinerja guru untuk setiap peningkatan motivasi kerja guru. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi kerja guru maka akan semakin meningkat kinerja guru di MIN se-Kota Bandar Lampung.

Dari kajian penelitian yang terdahulu maka dalam kesempatan penyusunan disertasi ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, hubungannya dengan Kinerja Guru Madrasah Aliyah se-Lampung Utara. Penulis berupaya untuk melakukan penelitian ini kepada guru-guru di

Madrasah Aliyah se-Lampung Utara untuk memperoleh data untuk diteliti dimana hasilnya dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi dunia pendidikan umumnya dan Madrasah pada khususnya.

### **C. Kerangka Teoritik**

#### **1) Pengaruh Supervisi Akademik kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru**

Pelaksanaan supervise akademik yang periodik sesuai dengan jadwal dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang tepat, yaitu kepala madrasah mempunyai perencanaan yang baik dalam pelaksanaan supervise, kemudian juga melaksanakan supervisi akademik dalam kelas yang baik dilengkapi dengan instrument dan diskusi awal dengan guru-guru dalam rangka mengetahui apa yang diperlukan oleh guru, kemudian melaksanakan tindak lanjut dari hasil pengamatan dari supervisi dan menggunakan teknik supervise yang humanis. Maka hasilnya akan sangat membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya.

Sesuai dengan pendapat Hardono dkk., Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan supervisi akademik terhadap kinerja. Hal ini didukung oleh nilai t test (2,642) dengan tingkat signifikan  $(0,009) < 0,05$ . Jadi kesimpulannya  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti ada pengaruh yang positif dan signifikan supervisi akademik terhadap kinerja. Supervisi akademik yang baik akan meningkatkan kinerja guru. Perhitungan besarnya pengaruh langsung supervisi akademik terhadap kinerja dengan

perhitungan  $(0,268)^2 = 0,072$ , hal ini berarti terdapat pengaruh langsung sebesar 7,2% supervisi akademik terhadap kinerja.

## 2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru

Menurut Syaiful Sagala, iklim organisasi yang dianut suatu organisasi akan mempengaruhi perilaku anggota dalam organisasinya.<sup>186</sup> Pendapat lain menjelaskan bahwa iklim organisasi memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien.<sup>187</sup> Sependapat dengan Pupuh Fathurrohman yang menyatakan bahwa iklim organisasi sebagai bagian dari budaya organisasi madrasah akan mewarnai cara bertindak anggota organisasi dalam aktivitas sehari-hari.<sup>188</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dipahami bahwa iklim organisasi yang kondusif, yang mampu memberikan suasana kerja yang kooperatif, saling membantu, interaktif, dan lain sebagainya akan mampu meningkatkan kinerja para guru semakin baik lagi. Guru yang selalu diperhatikan saran dan ide-idenya, diberikan bantuan dan bimbingan, diberikan kesempatan untuk berkembang dan berinovasi akan membuat semangat kerja guru semakin meningkat dan kinerja guru pun semakin baik.

## 3) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru

**Menurut** pendapat Wibowo menyatakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang

---

<sup>186</sup>Syaiful Sagala, *Op. Cit.*, h. 129

<sup>187</sup>Moeheriono, *Op. Cit.*, h. 346

<sup>188</sup>Pupuh Fathurrohman dan Aa Suryanan, *Op. Cit.*, h. 91

membentuk kinerja, akan tetapi motivasi dan kinerja memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi.<sup>189</sup> Pendapat lainnya dikemukakan Hamzah B. Uno, bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan dapat menggerakkan guru tersebut pada perilaku yang dapat di arahkan pada upaya-upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>190</sup>

Bahkan berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa motivasi kerja guru merupakan hal yang sangat menunjang peningkatan kinerja guru, dimana konstribusi motivasi kerja terhadap kinerja guru sebesar 72,90%.<sup>191</sup> Adapun menurut pendapat Wina Sanjaya bahwa pembelajaran yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya adalah faktor motivasi kerja yang dimiliki guru.<sup>192</sup> Ahli lain yakni A.S. Bar juga mengemukakan bahwa pembelajaran yang efektif itu tergantung pada beberapa hal di antaranya motivasi kerja guru.<sup>193</sup>

Hubungan produktivitas dengan kinerja dipaparkan oleh Sutermeister sebagai berikut:

- 1) Produktivitas itu kira-kira 90% bergantung pada prestasi kerja dan 10% tergantung pada teknologi dan bahan yang digunakan.
- 2) Prestasi kerja itu sendiri untuk 80 – 90% bergantung pada motivasinya untuk bekerja, 10 – 20% bergantung pada kemampuannya.
- 3) Motivasi kerja 50% bergantung pada kondisi sosial, 40% bergantung pada kebutuhan-kebutuhannya, 10% bergantung pada kondisi-kondisi fisik.<sup>194</sup>

Dari pendapat di atas menyatakan bahwa kinerja bergantung 80-90% bergantung pada motivasi untuk bekerja.

---

<sup>189</sup> Wibowo, Op. Cit., h. 389 – 390

<sup>190</sup> Hamzah B. Uno, Op. Cit., h.72

<sup>191</sup> Ibid., h. 118

<sup>192</sup> Wina Sanjaya, Op. Cit., h. 199

<sup>193</sup> Suryosubroto, Op. Cit., h. 14

<sup>194</sup> Ibid. h.201

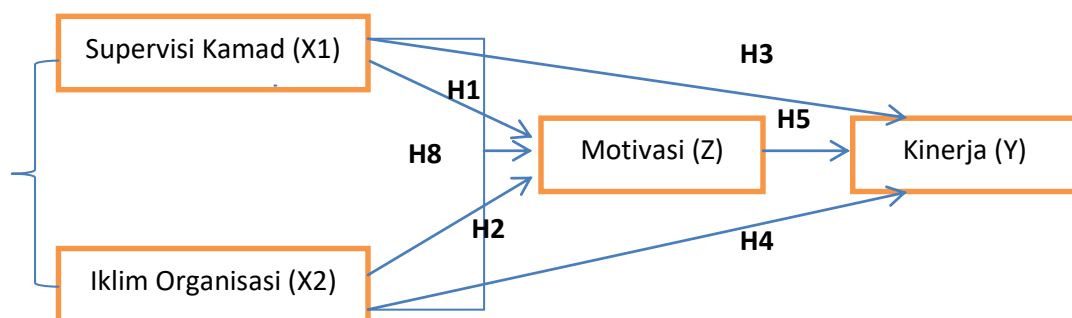
Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dipahami bahwa guru yang memiliki motivasi kerja yang tinggi maka akan ditunjukkan dari tingkat kinerja yang tinggi pula. Artinya guru yang semangat dan senang mengerjakan tugas dan tanggung jawab profesinya akan lebih baik tingkat kinerjanya dibandingkan dengan guru yang menganggap profesinya adalah beban dan keterpaksaan. Oleh karena itu agar kinerja guru semakin meningkat salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan motivasi kerja dalam diri guru. Dengan motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja guru juga akan semakin meningkat.

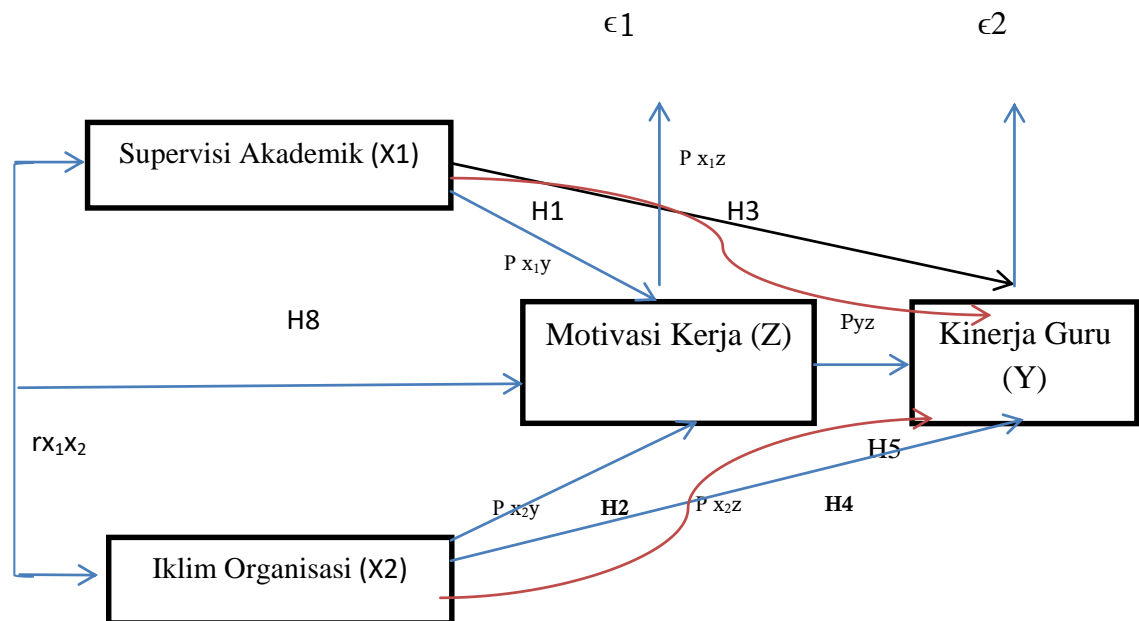
Agar lebih jelas, di bawah ini akan digambarkan kerangka pemikiran tentang pengaruh Supervisi Akademik kepala madrasah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru serta implikasinya pada motivasi kerja guru. Hubungan variabel-variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar 2.2**

**Kerangka Pemikiran**

Kerangka berpikir penelitian ini sebagai berikut :



**D.****Hipotesis Penelitian**

Gambar 2.4 Paradigma Penelitian Secara Empiris

$X_1$  = Supervisi Akademik Kepala Madrasah

$X_2$  = Iklim Organisasi

$Y$  = Motivasi Kerja

$Z$  = Kinerja Guru

1.  $P_{x_1z}$  = Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Motivasi Kerja Guru MA se- Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
2.  $P_{x_2z}$  = Terdapat pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
3.  $P_{x_1x_2z}$  = Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
4.  $P_{x_1y}$  = Terdapat Pengaruh langsung maupun tidak langsung Supervisi Akademik Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.

5.  $P_{x_2y}$  = Terdapat pengaruh langsung maupun tidak langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
6.  $P_{x_1x_2y}$  = Terdapat pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah dan Iklim Organisasi secara bersama-sama baik itu pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
7.  $P_{zy}$  = Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MA se-Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.
8.  $P_{x_1x_2zy}$  = Terdapat Pengaruh Supervisi Akademik Kepala Madrasah, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja secara bersama-sama terhadap Kinerja Guru MA se- Kabupaten Lampung Utara, Tahun Pelajaran 2019/2020.



## DAFTAR PUSTAKA

- Annahlawi, Abdurrahman. (1995). *Pendidikan Islam di Rumah Sekolah dan Masyarakat*. Jakarta: Gema Insani Press
- As'ad. (1991). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty
- Brown, A. And Bourne, I. (1995). *The Social Work Supervisor: Supervisor in Community, Day Care and Residential Settings*. Buckingham: Open University Press.
- Castetter, W.B. (1992). *The Personnel Function in Educational Administration*, Third Edition, McMillan Publishing Co., Inc. New York
- Chamisijatin, Lise dan Sultur (2012). *Modul Pelatihan Manajemen Berbasis Madrasah, Australia's Education Partnership with Indonesia School Systems and Quality (SSQ)*
- CEVE, (1995). *Guidelines for the Endorsement of Fieldwork Supervision Courses*. Edinburgh: Scottish Community Education Council
- Christian, C. and Kitto, J. (1997). *The Theory and Practice of Supervision*. London: YMCA National College.
- Danim, Sudarwan. (2002). *Inovasi Pendidikan dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia.
- Davis, K. (1991). *Human Behavior at Work Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill Publishing Company.
- Djaali. (2000). *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Jakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2004). *Panduan Penilaian Praktis Kinerja Sekolah*. Jakarta: Depdiknas, Ditjen Pendidikan Dasar dan Menengah
- Departemen Pendidikan Nasional, Direktorat Tenaga Kependidikan, Dirjen Peningkatan Mutu dan Tenaga Kependidikan, (2008) dalam modul *Penilaian Kinerja Kepala sekolah*, diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Nasional
- ..... (2008), *Instrumen Pengawasan (modul)*, diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Nasional
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan (1996), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta
- “

- Dessler, Garry. (1978). *Organizational and Management: A Contingensi Approach*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall
- Effendy, Onong Uchjana. (1995). *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Engkoswara, (2001) *Paradigma Manajemen Pendidikan Menyongsong Otonomi Daerah*, Bandung: Yayasan Amal Keluarga
- Fadzil (2007). *Boost Your Confidance How to Succeed at Being Yourself*. [Online]. Tersedia: [http://www.wisdomgateway.com/6wlmover/life\\_makeover.htm](http://www.wisdomgateway.com/6wlmover/life_makeover.htm) [15 Juli 2006]
- Gie, The Liang (1992), *Cara Belajar yang Efisien*, Yogyakarta, Pusat Kemajuan Studi Yogyakarta
- Gordon. J. (1991). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon
- Hadi, Sutrisno. (1989). *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hafidhuiddin, Didin. (2003). *Islam Aplikatif*. Jakarta: Gema Insai Press
- Hasibuan, Melayu (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Hilmansyah, Miman Mishbah. (2006). *Peminat Kecil, Apa yang Salah pada Madrasah?*. Forum Guru, Pikiran Rakyat. Edisi Online. [www.pikiranrakyat.com](http://www.pikiranrakyat.com)
- Hornby, AS. (1974). *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current. English*. 3<sup>rd</sup> edition. Oxford University Press
- Hoy, Wayne and Miskel, Cecil. G. (1978). *Educational Administration, Theory, Research and Practice*. New York: Random House
- Irsan. (1993). *Etos Kerja Guru, Suatu Studi pada Guru-guru SMP Negeri Medan*. Thesis. Padang: PPs. IKIP Padang
- Kamars, M. Dachnel. (1994). *Model Pengelolaan, Pemantauan dan Penelitian Kurikulum*. Konversi Nasional Indonesia II, Kurikulum untuk Abad 21, Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia
- Krech, D. Crutchfield, R and Ballackey, Egerton. (1982). *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill, Bode Company

- Luthan, F. (2002). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill International, Inc
- Majid Abdul. 2005. *Perencanaan Pembelajaran Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Makmun, Abin Syamsuddin. (2005). *Psikologi Kependidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. remaja Rosdakarya
- Mantja, W. (2000). "Manajemen Pendidikan dalam Era Reformasi". *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 7, (2).
- Mark, et al. (1991). *Handbook of Educational Supervision: A Guide for the Practitioner*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- McClelland, David C. (1975). *3-Need Theory: Achievement, Affiliation, Power*. [Online]. Tersedia  
<http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/McClelland.html>.  
 (9 September 2007].
- Mulyasa. ( 2007). *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- ..... (2003). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nawawi (1993). *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM: Press
- Neagley, R.L. dan Evans, N.D. (1980). *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional no 13 Tahun 2007, *Tentang Standar Kepala Sekolah/ Kepala Madrasah*
- Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 *Tentang Standar Nasional Pendidikan*
- Purwanto. (2000). *Difusi Inovasi*. Jakarta: STIA- LAN Press
- Rakhmat, Jalaluddin. (1989). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Remadja Karya
- Reber, R dan Terry, G. (1975). *Behavior Insight for Supervisor*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc

- Riduwan.(2005). *Belajar Mudah Penelitian Untuk Guru Karyawan dan Peneliti Pemula*. Bandung: Alfabeta
- Robbins.P (2003). *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Gramedia
- Roziqin, Moh. Khoirur. (2008). *Format Pendidikan Profetik di Tengah Transformasi Sosial Budaya: Telaah Kritis Pemikiran Kuntowijoyo*. Skripsi pada Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. Tidak dipublikasikan.
- Sagala, S. (2000). *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Sahertian, Piet A. (1994). *Profil Pendidikan Profesional*. Yogyakarta: Andi Offset
- Saifullah. M. (2004). *Advokasi Madrasah di Gresik* (Artikel). Homepage Pendidikan Network
- Sanjaya Wina, (2005). *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Satori, Djaman (2006). *Supervisi Akademik dan Penjaminan Mutu dalam Pendidikan Persekolahan*. Koleksi Makalah Supervisi Pendidikan IPA SPs Bandung: tidak diterbitkan.
- Sculer, Randal S. (1999). *Personnel and Human Resources Management*. New York University: Kellong Borkvard
- Setiawan, Nur Kholis (2014) dalam keterangan pers pada Detikcom, Jakarta
- Shihab, Quraish. (2002). *Tafsir Almishbah*. Jakarta: Lentera Hati
- Sholihah, Tutut. (1996). Manajemen Pembinaan Mutu Dosen (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang), Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia**
- Soetjipto dan Kosasi, R. (2004). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Spencer and Spencer. (1993). *Competence at Work Models Superior Performance*, John Willey & SMS, Inc, New York, USA.
- Suciati. (1996). *Motivasi Berprestasi*. Universitas Terbuka Press
- Sutisna, O. (1983). *Administrasi Pendidikan, Dasar Teoritis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Syah. Muhibbin (1999). *Psikologi Belajar*, Jakarta. Logos Wacana Ilmu

**Sholihah, Tutut (2006), Manajemen Mutu Dosen (Studi Kasus di Universitas Islam Negeri Malang), Disertasi. UPI Bandung**

Singarimbun, Masri dan Effendi, Sofian. (1995). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: Pustaka LP3S

Smith. P.C, Kendall, LM and Hulin, CL. (1969). *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for Study of Attitude*. Chicago: Illionis. Rud Mertally & Company

Siagian, Sondang P. (1989). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara

Sugiyono (2003). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sukardi (2003). *Metodologi Penelitian Pendidikan, Kompetensi, dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sukmana, Soelaiman (2007). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Intermedia Personalia Utama

Solihin, M. (2005). “*Etos Kerja dalam Perspektif Islam*”. *Manajerial, Jurnal Manajemen dan Sistem informasi*. Bandung, Program Studi Pendidikan Manajemen, FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia

Timpe. A.D. (1993). *Kinerja*. Jakarta: Gramedia

Thoha, M. (2004). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (10<sup>th</sup> edisi), Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Undang-Undang RI no 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Wahjosumidjo. (1999). *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya)*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wexley, KN and Yukl, GA. (1977). *Organizational Behavior and Personal Psychology*. Homewood: Illinois, Richard D. Irwin

Williams, Chuck (2000). *Management*, Ohio: South-Western College Publishing.